

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ



Michala Beerová
Bakalářské prezenční studium 2008 - 2011

**SUPERVIZE DOBROVOLNÍKŮ V NEZISKOVÝCH
ORGANIZACÍCH**

Supervision of Volunteers in Nonprofit Organizations

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí práce..... PhDr. Martin Kopecký, PhD.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu. Práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne

.....

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé práce, PhDr. Martinu Kopeckému, PhD., za ochotu, vstřícnost a cenné připomínky. Dále bych chtěla poděkovat rodině a svým blízkým za jejich podporu při psaní této práce.

Anotace

Předmětem mé bakalářské práce jsou dobrovolníci v neziskových organizacích ve Švédsku a v České republice. Cílem této práce je zaměřit se na neziskový sektor a snažit se jej popsat, vysvětlit pozici dobrovolníků v těchto organizacích a v neposlední řadě obhájit supervizi dobrovolníků jako jeden z možných způsobů spolupráce s dobrovolníky. Rozvoj a podpora dobrovolníků jsou hlavní součástí manažerské činnosti neziskových organizací. Supervize je jedna z manažerských funkcí, které se v neziskovém sektoru dlouhodobě uplatňují. Zajištění supervize je jedním z hlavních cílů organizace pro podporu zaměstnance či dobrovolníka a tato práce může odpovědět na otázku, jak je supervize dobrovolníků důležitá a jaký prospěch mohou samotní dobrovolníci ze supervize mít. Snažím se zjistit účel dobrovolnictví, vzdělávací potenciál dobrovolnictví a aktuální situaci vedení supervize v těchto organizacích. Zaměřila jsem se na zkoumání přístupu k dobrovolnictví a supervizi ve dvou různých zemích. Dobrovolnictví je velmi významným společenským rysem a v rámci kvalitativního šetření popisují organizace, které se zabývají dobrovolnickou prací ve vybraných neziskových organizacích v České republice a ve Švédsku. Praktická část navazuje na teoretickou a věnuje se popisování přístupů neziskových organizací k supervizi a dobrovolnictví.

Klíčová slova: Česká republika, Švédsko, neziskové organizace, dobrovolnictví, dobrovolník, management dobrovolnictví, supervize

Annotation

The theme of the presented bachelor thesis is the process of supervision and the volunteerism. Volunteering is an important subject in today's society and essentials workforce in social work. The aim of this work is to focus on the non-profit sector and try to describe it. Furthermore, there is an explanation of the position of volunteers in these organizations and supervision in social work. Supervision is one of the managerial function in non-profit organizations, which is widely and long-term applied. The thesis wants to show basics, consequences and benefits of volunteer's supervision. Providing supervision is one of the main objectives of the organization to support staff or their volunteers. This bachelor thesis explores volunteering and supervision in two countries, the Czech Republic and Sweden. This thesis compares two different approaches, based on history of these two countries. Volunteering and supervision are very interesting features of the non-profit organizations. The practical part of this thesis comprises from qualitative investigation of different nonprofit organizations. The organizations were interviewed to get information about the purpose of the volunteering, educational potential of supervision and the current situation of volunteer supervision there. The aim of this investigation was to clarify and show new information about managing volunteers and supervision in two countries. It could lead to further discussion.

Keywords: Czech Republic, Sweden, a nonprofit organization, volunteering, volunteer, volunteer management, supervision

Obsah

SUPERVIZE DOBROVOLNÍKŮ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH	1
Obsah	6
0 Úvod.....	8
1 Občanství	11
1.1 Aktivní občanství	13
1.2 Neziskový sektor.....	14
1.2.1 Přínos a dopady neziskových organizací	16
1.2.2 Historie občanské společnosti	17
1.3 Česká republika a občanská společnost	19
1.4 Švédsko a občanská společnost.....	20
1.4.1 Neziskové organizace ve Švédsku	21
1.5 Sociální práce	22
1.5.1 Sociální práce ve Švédsku.....	22
1.5.2 Sociální práce v České republice	24
2 Dobrovolnictví	25
2.1 Význam dobrovolnictví.....	26
2.2 Dobrovolnictví ve statistikách.....	27
2.2.1 Výsledky srovnávacího výzkumu	28
2.3 Typy dobrovolnictví.....	29
2.4 Dobrovolnictví v České republice.....	30
2.5 Dobrovolnictví ve Švédsku	31
2.6 Management dobrovolníků	33
2.6.1 Koordinátor dobrovolníků.....	34
2.6.2 Práva a povinnosti dobrovolníka.....	35
2.6.3 Motivace dobrovolníka	35
2.6.4 Odměňování dobrovolníků	36
2.7 Dobrovolníci v pomáhajících profesích	37
2.8 Dodatek k dobrovolnictví : Budoucnost dobrovolnictví.....	37
3 Supervize.....	39
3.1 Pojem supervize	39

3.1.1	Historie supervize.....	40
3.1.2	Vymezení supervize vůči ostatním pojmům	41
3.1.3	Syndrom vyhoření	43
3.2	Cíle supervize.....	44
3.2.1	Význam supervize	44
3.2.2	Etika supervize	45
3.2.3	Role a kompetence supervizora	45
3.2.4	Poskytování zpětné vazby	46
3.3	Formy supervize.....	47
3.4	Supervize v České republice	47
3.5	Supervize ve Švédsku	48
3.6	Supervize dobrovolníků	49
3.6.1	Příchod dobrovolníka do organizace.....	51
3.6.2	Setrvání dobrovolníka v organizaci	51
3.6.3	Odchod dobrovolníka z organizace.....	52
3.7	Praktická ukázka supervize dobrovolníků	52
3.7.1	Supervize dobrovolníků v České republice.....	53
3.7.1.1	Jedličkův ústav a školy	54
3.7.1.2	Asistence o. s.....	55
3.7.2	Supervize dobrovolníků ve Švédsku	56
3.7.2.1	Švédská organizace BRIS	58
4	Závěr	60
5	Soupis bibliografických citací.....	63
6	Bibliografie	70
7	Seznam příloh.....	72

0 Úvod

Neziskový sektor je jednou ze základních součástí ekonomického a politického prostředí každé vyspělé země. Občanský sektor chápeme jako prostor mezi státem, státními institucemi, trhem, ziskovými soukromými společnostmi a jednotlivými občany nebo skupinami občanů (Dohnalová, nedatováno, s. 1). Neziskový sektor je jedním z indikátorů zdravé demokratické společnosti a úrovně občanské angažovanosti (Vajdová, 2005, s. 67), jedná se o neziskové organizace založené na dobrovolné participaci svých členů. Neziskový sektor je základním středobodem této práce, kde se přes základní definice a vymezení pojmů text rozvíjí a popisuje dobrovolnictví, teorii sociální práce a supervizi. Dobrovolník je osoba vykonávající svoji činnost ve prospěch druhých bez nároku na finanční odměnu a supervizi je možné chápat jako odměnu, která může poskytovat osobní porozumění a rozvoj, čímž posiluje dobrovolníka do budoucna. Supervize je důležitou součástí práce jak v sociální oblasti, tak v pomáhajících profesích či dobrovolných činnostech. Supervize může snížit fluktuaci dobrovolníků, může napomoci jejich budoucímu rozvoji a také napomáhá k zajištění dlouhodobých spokojených zaměstnanců a dobrovolníků, z tohoto hlediska je supervize aktuální a potřebná.

Téma této práce jsem si vybrala na základě zájmu o problematiku dobrovolnictví, osobní zkušenosti v neziskové organizaci a zvyšujícímu se zájmu o supervizi dobrovolníků. Rok 2011 je vyhlášen Radou Evropské unie Evropským rokem dobrovolných činností na podporu aktivního občanství. Cílem evropského roku je poskytnout lepší prostor pro fungování dobrovolnictví v rámci občanské společnosti, zvýšit povědomí o hodnotě a významu dobrovolnictví. Význam dobrovolníků je dlouhodobě oceňován, mezi významný rok patřil v minulosti rok 2001, který byl Valným shromážděním OSN vyhlášen jako Mezinárodní rok dobrovolníků a již každoročně je 5. prosinec Mezinárodním dnem dobrovolníků.

Tato bakalářská práce byla psána ve Švédsku v rámci programu Erasmus, a proto se zde také pojednává o této zemi. Dobrovolníci jsou v dnešní době samozřejmostí a

nezbytnou pomocí v neziskových organizacích, které si je třeba vážit, a tudíž je supervize nepostradatelným procesem při práci s nimi. Cílem této práce je poukázání na budoucí trend, kdy organizace začnou o své dobrovolníky více pečovat, poskytnutí užitečných informací o rozdílech mezi dvěma různými národy a jejich vztahu k vedení a supervizi dobrovolníků. Snahou je zajistit univerzálnější platnost publikačních zdrojů. Autoři, o které jsem se opírala, pocházejí nejenom z České republiky, ale i ze Švédska, Velké Británie, Spojených států nebo Číny.

Na základě přečtené literatury jsem se rozhodla nejdříve nastínit a vysvětlit situaci neziskového sektoru ve dvou evropských zemích, České republice a Švédsku. Následuje definice sociální práce a rozsáhlost dobrovolné činnosti v neziskových organizacích a poté text pojednává o významu a typech dobrovolnictví, motivaci dobrovolníků a managementu dobrovolníků. Samostatná kapitola supervize popisuje historii a praxi supervize a její vymezení vůči dalším pojmům jako např. koučink, mentoring či konzultace. Po teoretické části následuje praktické kvalitativní šetření pojednávající o managementu dobrovolníků a supervizi dobrovolníků s pomocí příkladů z praxe.

Občanská společnost a neziskové organizace jsou často diskutovaná témata. Výzkumy ohledně aktuálního stavu občanské společnosti jsou časté a díky neustálým změnám opětovně prováděné. V českých akademických kruzích se o téma občanské společnosti zajímá např. Karel Müller (2002; 2003; 2006) z Fakulty mezinárodních vztahů při Vysoké škole ekonomické, který píše o moderním konceptu občanské společnosti. Dále je toto téma zkoumáno na Sociologickém ústavu Akademie věd např. Terezou Vajdovou (2004; 2005), zabývající se historií občanské společnosti, nebo Petrou Rakušanovou (2002; 2007). Marek Skovajsa (2010) z Fakulty humanitních studií publikuje v oblasti politické teorie a občanské společnosti a ohledně politické filosofie a demokracie přednáší Milan Znoj na Ústavu politologie Filosofické fakulty. Rostislav Duben (1994; 2002) píše o charakteristikách a posláních neziskových organizací.

Dobrovolnictví tvoří velké procento práce neziskových organizací. Národní dobrovolnické centrum Hestia¹ rozvíjí a koordinuje činnost regionálních dobrovolnických center a programů a jedná se zároveň o Metodické vzdělávací centrum, které vzdělává a vede supervizi profesionálních pracovníků v sociálních službách a dalších pomáhajících profesích. Vedení tohoto občanského sdružení tvoří Michal Brož, Olga Sozanská a v neposlední řadě Jiří Tošner (2002; 2003; 2006), který je častým přispěvatelem ohledně vedení dobrovolníků, jejich výcviku i vlivu dobrovolnictví na společnost. Pavol Frič (1998; 2000; 2010) z Fakulty sociálních věd a Tereza Pospíšilová (2010) z Fakulty humanitních studií se zabývali mj. projektem *Vzorové a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*.

Mezi autory zabývající se supervizí v pomáhajících profesích patří zejména Zuzana Havrdová (1999; 2002; 2003; 2008), vedoucí katedry řízení a supervize na Fakultě humanitních studií univerzity Karlovy. Dále klinický psycholog, supervizor a lektor psychoterapeutických výcviků Antonín Šimek (2002) nebo Jiljí Novotný. Oldřich Matoušek (2002; 2003; 2007; 2010), spoluzakladatel katedry sociální práce při Univerzitě Karlově, je psycholog zabývající se tematikou sociální práce a také supervizí studentů.

V mezinárodním měřítku se o supervizi dlouhodobě zajímá vědec a profesor Peter Hawkins (2004; 2007; 2011) a jeho spolupracovník a dlouholetý supervizor Peter Shohet (1989; 2000; 2007). Nejčastěji citovaným autorem je Alfred Kadushin (1997; 2002), zabývající se supervizí v sociální práci, nebo profesorka psychologie Elisabeth Holloway (1992; 1999; 2006). O supervizi dobrovolníků hojně informují internetové stránky týkající se vedení a rozvoje neziskových organizací nebo např. vedením dobrovolníků². Jednou z mála tištěných publikací je kniha *Supervize dobrovolníků* (Jarene & Catagnus, 1999), pojednávající o přístupu k dobrovolníkům a důležitosti jejich supervize.

¹ Internetové stránky Národního dobrovolnického centra: www.hest.cz

² Mezinárodní internetové centrum pro školení a vedení dobrovolníků: www.energizeinc.com

1 Občanství

Občan je jedinec příslušející k určité politické skupině, v dnešní době k určitému státu, kterému na základě tohoto členství přísluší určitá politická práva (Jandourek, 2001, s. 238). Lidská práva jsou práva a svobody přisuzovaná každému jedinci. Hlavním zdrojem současného pojetí lidských práv je Všeobecná deklarace lidských práv z 10. prosince 1948 přijatá Organizací spojených národů (OSN). Organizace spojených národů byla založena 26. června 1945 a nahradila Společnost národů, která jako garant kolektivní bezpečnosti a mírového řešení konfliktů neobstála.

Všeobecná deklarace lidských práv označuje všechny lidské bytosti za svobodné a rovnoprávné bez jakéhokoli rozlišování, zejména podle rasy, pohlaví, jazyka, náboženství, politického nebo jiného smýšlení, národnostního nebo sociálního původu, majetku, rodu nebo jiného postavení (Všeobecná deklarace lidských práv, 1948, čl. 2). Deklarace výslovně stanovuje právo na svobodu přesvědčení a projevu; toto právo nepřipouští, aby někdo trpěl újmu pro své přesvědčení, a zahrnuje právo vyhledávat, přijímat a rozšiřovat informace a myšlenky jakýmkoli prostředky a bez ohledu na hranice (Všeobecná deklarace lidských práv, 1948, čl. 19). Dle článku 20a je každému jedinci zaručena svoboda pokojného shromažďování a sdružování. Mezinárodní pakt o občanských a politických právech přijatý OSN v roce 1966 dále zavazuje k dodržování občanských a politických práv jednotlivců včetně práva na život, svobodu vyznání, svobodu projevu a shromažďování. Cílem Všeobecné deklarace lidských práv je zajištění a zachování práv, jak mezi členskými státy, tak i mezi lidmi samými, o což se má snažit každý jednotlivec a každý orgán společnosti vyučováním a výchovou (Všeobecná deklarace lidských práv, 1948).

Česká republika je zakládajícím členem Organizace spojených národů a neporušitelnost přirozených práv občana je stvrzena v Listině základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku České republiky. Listina základních práv a svobod vychází z Všeobecné deklarace lidských práv a článek 20 říká, že občanům

je zaručeno právo svobodně se sdružovat spolu s jinými ve spolcích, společnostech a jiných sdruženích. Ústava České republiky ze dne 16. prosince 1992 je základní zákon a nejvyšší právní norma České republiky.

Švédsko se stalo členem OSN rok po jejím založení v roce 1946 (Regerienskansliet, 2009). Ve Švédsku jsou lidská práva chráněna a zakotvena ve čtyřech ústavních zákonech. Jedná se o Zákon o formě vlády z roku 1974 (*Regeringsformen*), Zákon o nástupnictví k trůnu z roku 1810 (*Successionsordningen*), Nařízení o svobodě tisku (1949, *Tryckfrihetsförordningen*) a Zákon o svobodě projevu (1991, *Yttrandefrihetsgrundlagen*). Zákon o svobodě tisku je jedním z nejstarších práv v zemi a je chráněn ústavou již od osmnáctého století (Human rights in Sweden, 2010). Švédsko je dlouhodobě neutrální a tolerantní země, která poskytuje svým občanům dostatečnou finanční i osobní podporu. Respekt k člověku i k lidským právům může být pozorován již v pojmu *ombuds*. Tento termín označoval osobu vystupující jako zástupce či mluvčí jiných a právě z tohoto termínu se později zrodil název pozice veřejného ochránce práv.

Občanská společnost je „*pojmem z oblasti politického myšlení snažící se odlišit sféru státu a politiky od sféry přirozeného státu lidí*“ (Jandourek, 2001, s. 236). V demokratických zemích je dovednost sdružovat se dovedností základní a na jejím rozvoji závisí rozvoj všech ostatních dovedností. Občanská společnost je dnes nejčastěji spojována se sférou zájmového sdružování a její existence je založena na přímé participaci ovlivňovat věci veřejné (Rakušanová, 2002). Obecně lze říci, že občanská společnost je dnes považována za nezbytnost, bez níž může demokracie stěží fungovat (Müller, 2003, s. 607). S pojmem občanská společnost je spjata existence neziskového sektoru (Rakušanová, 2002), z čehož plyne, že dle angažovanosti občanů v neziskovém sektoru můžeme sledovat úroveň demokracie ve světových zemích. Tocqueville říká (Müller, 2003, s. 613), že občanská společnost plní v demokratickém státě funkci ochrannou (zajištění právních záruk a občanské autonomie), participační (politické seberealizace občanů), legitimační (důvěryhodnost demokratického státu) a integrační (schopnost integrovat se do politického systému).

Evropská unie, založena v roce 1992 Maastrichtskou smlouvou, se svými do dnešního dne 27 evropskými státy zřizuje občanství Evropské unie. Toto občanství je automaticky uděleno každému občanovi Evropské unie a doplňuje tak občanství příslušné země, a ne nahrazuje. Národní státy již nejsou v globalizovaném světě schopny samy účinně hájit zájmy svých občanů, jsou proto nuceny dělit se o svou suverenitu s institucemi překračujícími jejich rámec. Otázka vytváření evropské občanské společnosti, evropské identity, je aktuální a nezbytná pro existenci skutečné demokracie na evropské úrovni a k zajištění legitimacy evropských institucí (Müller, 2006, s. 14). Evropská integrace může pokračovat, pokud budou rozdílné tradice členských států a konflikty mezi nimi sloužit jako základ solidarity a kolektivní identity (Müller, 2006, s. 15). Absence evropské veřejné sféry znesnadňuje dle Müllera formování evropské identity, z tohoto důvodu je nezbytné efektivně a demokraticky vládnout a reagovat na výzvy spojené s globalizací.

1.1 Aktivní občanství

Občanství dává jedincům i skupinám přístup ke zdrojům ve společnosti, kdy organizované aktivity občanů napomáhají kontrolování konfliktů a regulování nově vytvořených společenských měřítek (Brown & Kenny & Turner, 2000, s. 35). Taktéž udržují a vedou debatu ohledně kulturní a politické identity země. Aktivní občanství je založeno na principu zapojení se každého občana do dění ve společnosti. Drucker označuje pojmem aktivní občanství rozvoj dobročinných aktivit a vlastní přispění jednotlivce do společnosti (Drucker, 2007, s. 37). Praxe aktivního občanství by se měla snažit řešit závažné problémy současnosti a napomáhat jednotlivcům orientovat se v dnešním rychle se měnícím světě.

Úroveň aktivního občanství v Evropě je zjišťována různými průzkumy, jedná se např. o European Social Survey (ESS), World Value Survey (WVS) nebo Eurobarometrem. V roce 2005 proběhla studie, organizovaná Evropskou komisí, která se zabývala otázkou aktivity občanů. Výzkum stanovil vstupní a výstupní indikátory, které ukazují úroveň občanství dané země v porovnání s ostatními zeměmi (De Weerd, 2005, s. 15).

Mezi vstupní indikátory patřila účast občanů v politických nebo dobrovolných aktivitách a mezi výstupní faktory se řadila např. důvěra v politiku země, tolerance a nenásilí ve společnosti nebo uznání lidských práv.

1.2 Neziskový sektor

Neziskový sektor se skládá z nestátních organizací. Jedná se o organizace v tzv. třetím sektoru, které vznikají na základě potřeb občanů. Nejedná se o státní sektor, státem zřízené organizace a ani o soukromý sektor, který je zaměřený na výdělek, za účelem hromadění zisku. Neziskový sektor komplementárně doplňuje zbylé sektory a udržuje stabilitu ekonomického prostředí dané země. Základní motivy v neziskovém sektoru jsou dobrá vůle a chuť pomáhat s cílem investovat případné zisky zpět do činnosti organizace.

Ve světovém měřítku se tento sektor může nazývat různými pojmy např. nestátní neziskové organizace (NNO), neziskové organizace, nevládní (NGO) organizace, organizace občanské společnosti (CSO) či dobrovolný a komunální sektor (VCS). Jednotlivé pojmy se mohou nepatrně lišit ve svém popisu, ale cíl zůstává stejný, pomoci lidem v různých oblastech jejich života.

Mezinárodní klasifikace nestátních neziskových organizací (INCPO) určuje charakteristiky pro neziskový sektor. Jedná se o efektivní systém klasifikace neziskových organizací a účelem je efektivní zachycení neziskového sektoru v zemích s odlišným hospodářským rozvojem, politickým, kulturním a právním systémem či rozsahu neziskového sektoru (Salamon & Anheier, 1996, s. 1). Neziskový sektor je dle tohoto třídění charakterizován, např. se jedná o jednotlivé vlastnosti tohoto sektoru. Aktivita organizace jsou organizované (organized) - tj. mají určitou institucionální strukturu, soukromé (private) - tj. institucionálně oddělené od vlády, samosprávné (self-governing) - tj. schopné kontrolovat své vlastní aktivity, neziskové (non-profit distributing) - tj. nevrací vytvořený zisk svým členům nebo členům řídicích orgánů a dobrovolné (voluntary) - tj. využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Podobně Sokol definuje (2002, s. 4) čtyři rysy občanského sektoru. Jedná se o 1)

spontánnost, která vzniká nutně zdola, 2) rozmanitost, jelikož sektor tvoří samostatné dílčí skupiny a organizace, 3) veřejný zájem a 4) občanské prostředí, které se organizuje nezávisle na tradičních strukturách příbuzenských, místních, stavovských nebo církevních.

Klasifikace INCPO popisuje neziskový sektor rozdělením jej na 12 hlavních oblastí. Každá z těchto oblastí je dále klasifikována na 30 podskupin, které jsou spojeny s určitými činnostmi. Účelem INCPO klasifikace není standardizování jednotlivých činností, jedná se jen o zjednodušení pro účely komparativních studií. Mezi dvanáct hlavních oblastí neziskových organizací patří:

- Kultura, sport a volný čas
- Vzdělávání a výzkum
- Zdraví
- Sociální služby
- Životní prostředí
- Rozvoj a bydlení
- Právo, prosazování zájmů a politika
- Zprostředkování dobročinnosti a podpora dobrovolnictví
- Mezinárodní činnosti
- Náboženství
- Hospodářská a profesní sdružení, odbory
- Činnosti jinde neuvedené

Pro lepší názornost jednotlivých oblastí a s nimi spojenými činnostmi je Mezinárodní klasifikace neziskových organizací přiložena jako Příloha A.

Neziskový sektor je komplementárně doplněn soukromým sektorem a veřejným sektorem. Rozdíly mezi neziskovým a soukromým sektorem jsou zejména v rozdělení zisků. Neziskový sektor může vydělávat na svůj chod, ale na rozdíl od soukromého sektoru nedistribuuje tento zisk dále svým zaměstnancům, investorům či členům. Indikátory úspěchu nejsou vždy jasně stanoveny. Také je zde dle Druckera (2007) mnoho zainteresovaných osob, které „musí být uspokojeny“. Jde o investory,

zákazníky, dobrovolníky, zaměstnance, média nebo o místní komunity. V soukromém sektoru je tržní ekonomika dána vztahem mezi zákazníkem, který kupuje za určitou, smlouvanou cenu daný produkt nebo službu od dané společnosti, oproti tomu v neziskovém sektoru se rozdělují zisky podle potřeb. Základní účel podnikání dle Druckera není hromadění zisku, ale vytváření zákazníka (Drucker, 2007, s. 15), což je společné pro oba sektory. Neziskové organizace by měly mít jasně stanovené cíle svého působení, což souvisí s rozvojovým plánem organizace a správným využíváním marketingových aktivit pro předvídání a uspokojování potřeb svých zákazníků. Neziskový sektor čelí stejným problémům jako ziskový sektor, snaží se uspokojit své zákazníky a získat dostatečné množství finančních aktiv na svůj provoz. Ziskový sektor se může u neziskových organizací přiučit, např. pokud se jedná o funkční představenstvo, jehož výsledky jsou pravidelně kontrolovány (Drucker, 2007, s. 33), což není v soukromém sektoru běžné. Taktéž identifikace jedince s organizací a osobní přispění organizaci jsou v tomto sektoru vyšší.

1.2.1 Přínos a dopady neziskových organizací

Dobrovolné neziskové organizace jsou součástí naší společnosti a jako takové mají i určitý dopad na svoje okolí. Mezi pozitivní stránky těchto neziskových organizací patří zavádění nových způsobů práce či myšlení. Zatímco byznys či věda jsou aktivní v budování a testování technologických inovací, dobrovolný sektor se zabývá produkcí nových sociálních forem či způsobů lidských vztahů. Connors píše (1988, kap. 2,2): „*Téměř každá funkce aktuálně prezentována vládou či firmou byla nejdříve novým sociálním nápadem či experimentem nějaké dobrovolné neziskové skupiny či organizace.... Příkladem mohou být pokroky ve vědě, péče o seniory a chudé nebo stavění silnic.*“

Dalším přínosem je možnost pozitivního vlivu na etické vnímání ve společnosti, neziskové organizace poskytují morální rozhodování většině občanů a napomáhají generovat lidské přispění v tom nejhlubším slova smyslu. Neziskové organizace přispěly společnosti taktéž poskytováním zábavy, krásy či inovacemi, napomáhají při socializaci a včleňování jedince do společnosti či tvořením krásy a poskytováním

zábavy. V neposlední řadě zachováním určitých tradic ve společnosti nebo umožněním jedinci se seberealizovat. Všechny pozitivní dopady neziskových organizací mohly nebo mohou přinést negativní následky (Connors, 1988, kap. 2,2). Jedná se o případy, kdy se organizace snaží přivést do společnosti nový sociální prvek, který může být škodlivý pro určité jedince nebo komunitu (Connors, 1988, kap. 2,2). Neziskový sektor čelí několika výzvám, které se odrážejí v různé kvalitě práce neziskových organizací. Jde o možné nedostatky ve financování rozvoje organizace či nekonceptnost a nesystematičnost při rozdělování finančních prostředků. Problematika profesionalizace lidských zdrojů a jejich fluktuace činí problémy nejen organizaci, ale i jedincům v ní. V neposlední řadě jsou neziskové organizace ovlivněny legislativou, její nedostatečností či neexistencí.

1.2.2 Historie občanské společnosti

Pojem občanská společnost, latinsky *civilis societas*, je pojmem z antického období. Cicero používal tento pojem a vztahoval jej nejen ke státu, ale i na podmínky života v tehdejších politických komunitách. Přesto je pojem občanské společnosti střídavě používán mezi antikou a koncem 18. století jako synonymum pro politickou společnost či pro stát (Müller, 2002, s. 44). Poté je vnímání tohoto pojmu spíše opačné. Význam dobrovolné, veřejné činnosti občanů začal vystupovat do popředí v 19. století, a to v několika různých souvislostech. Jednalo se zejména o reakce na prudký růst *moci státu* a po druhé světové válce vznik sociálních států, kde má stát úlohu podpory a je založen na zásadách rovnosti příležitostí a zajištění blahobytu pro své občany. Dále zde existuje spojitost s *industrializací* a např. masovým stěhováním mladých dělníků do nuzných předměstí, kde chyběly příbuzenské a místní vztahy či tradiční církevní instituce a třetí důležitá souvislost je *sekularizace*, ústup náboženství a církví z veřejného života a postupné oddělování církví od státu a českých zemích podstatná souvislost s *národním hnutím* (Sokol, 2002, s. 3). Courtney dále uvádí souvislost se změnou postavení žen (2002, s. 14), které se díky změnám ekonomickým podmínkám a možnostem volit staly více nezávislé.

První polovina dvacátého století je popisována jako systém hromadné, masové produkce, která byla schopna dodat na trh velký objem standardních a dostupných prostředků. Tehdejší doba poskytovala sociální prosperitu s právem volit, možností sekundárního vzdělávání nebo zdravotní péčí (Brown & Kenny & Turner, 2000). Období po druhé světové války již nezajišťuje masová zaměstnání a negarantuje pokračující kariérní růst. V šedesátých a sedmdesátých letech dvacátého století vzrostla moc a reprezentace neziskových organizací ve většině zemí po celém světě (Courtney, 2002, s. 110). Osmdesátá léta ovlivnila na Západě historii se svojí ekonomickou ideologií, kdy vlastnictví bylo upřednostňováno před veřejným sdílením. Vzrostl nejenom počet organizací v soukromém, ale i v neziskovém sektoru. Během těchto let také se začal neziskový sektor profesionalizovat ve vedení a managementu, což silně ovlivnilo i působení a odraz sektoru ve společnosti. Dokonce i malé komunitní projekty a organizace začaly používat termíny a procesy běžné ve velkých soukromých organizacích. Šlo například o stanovení strategie, podnikových plánů i o účetnictví.

Existuje mnoho důvodů, proč se jednotlivci rozhodnou pracovat pro neziskovou organizaci. Jedná se o pocity smysluplné práce, které mají určitý dopad na společnost, a o flexibilitu, která je zaměstnancům dáвана. Existuje zde neformální pracovní prostředí, jedinec má větší míru odpovědnosti při práci s lidmi s různými odbornými znalostmi nebo kompetencemi a také má možnost rozvíjet své schopnosti v jiných pracovních odvětvích, než je specializován. Poslední bod může být vnímán jak pozitivně, tak negativně a souvisí s popisem pracovních povinností, který není vždycky přesně specifikován. V neposlední řadě může jednotlivce motivovat větší míra spolupráce namísto soutěživosti uvnitř organizace. Na druhou stranu osoby v neziskové organizaci většinou čeká nižší pracovní plat, lidé si často nerozdělí dostatečně svůj soukromý život od pracovního, což může vést k syndromu vyhoření nebo přepracování. Pro někoho může být nevýhodou i nedostatek předvídatelnosti při této práci nebo každodenní závislost na získávání finančních prostředků na provoz organizace.

1.3 Česká republika a občanská společnost

Občanská společnost má v českých zemích dlouhou tradici a sehrála svou roli v historii národa – při národním obrození v 19. století, kdy vznikala řada vlasteneckých spolků na podporu kultury, umění a vzdělávání (Mánes, Sokol, Národní Muzeum, ochotnická divadla), v období vzniku ČSR v roce 1918 nebo při tzv. Sametové revoluci v roce 1989 (Vajdová, 2005, s. 21). V době komunismu působily některé organizace ilegálně nebo díky tvrdému postihu zanikly. V tehdejší době existovalo mnoho zájmových, sportovních nebo kulturních organizací, které sdružovaly velké počty lidí, ale fungovat směly pouze jako součást Národní fronty (Vajdová, 2005, s. 21). Občanská společnost na sebe opět začala více upozorňovat po sametové revoluci po roce 1989 jako sociální odezva na sociální a politické těžkosti tehdejší doby a minulost komunistického režimu ovlivňovala i ovlivňuje českou společnost. Nejedná se jen o situaci v České republice, „*vysoká míra nedůvěry ve druhé lidi i v demokratické instituce (...) charakterizuje všechny post-komunistické země*“ (Vajdová, 2005, s. 21). Právě neziskové organizace hrály v historii důležitou roli jako instituce schopné tvarovat chování svých členů prostřednictvím kontroly a mravního přesvědčení (Potůček, 2000, s. 109).

Charakteristika neziskového sektoru je v České republice složitá z důvodu nejednoznačné definice. Variabilita českého neziskového sektoru je patrná z výčtu organizací, které nejsou založeny za účelem podnikání. Jde o zájmová sdružení právnických osob, občanská sdružení včetně odborových organizací, politické strany a politická hnutí, registrované církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy atd.

Existuje mnoho zajímavých výzkumů a statistik ohledně neziskového sektoru i občanského přispění. Dle *Giving in Europe* (2003), která informuje o situaci neziskového sektoru ve státech Evropské unie, bylo v roce 1990 založeno v České republice kolem 21 000 organizací. Do roku 1995 jejich počet vzrostl na 38 000 a s posledními studiemi z roku 2006 bylo 94 368 nestátních organizací v českém prostředí. V České republice je rozvrstvení působení neziskových organizací

následující: Jedna třetina společností je aktivních v oblasti kultury, včetně sportovních a volnočasových aktivit a největší procento zastávají v tomto sektoru občanská sdružení, 58 347 v roce 2006 (Giving in Europe ..., 2003). Výsledky projektu John Hopkins University, o kterém bude ještě řeč, potvrzují velkou roli kulturních a volnočasových sdružení, která čítá 31 % (35,8 % s prací dobrovolníků) z celkových neziskových aktivit, což reflektuje dlouhou tradici těchto organizací v české historii a to, že byly tolerovány státem (Frič aj., 1999, s. 292). Dalšími výsledky projektu jsou menší podíl zaměstnanosti v neziskových organizacích soustředujících se na oblasti vzdělávání, zdraví a sociálních služeb. Neziskový sektor v České republice je jedním z největších ve střední či východní Evropě, přesto ale patří v mezinárodních měřítkách k těm menším, protože podíl na zaměstnanosti mezi 22 státy, které se projektu zúčastnily, je 4,8 % a český průměr je 1,7 % (Frič aj., 1999, s. 289). Neziskové organizace získávají zhruba polovinu svého příjmu skrze poplatky za poskytované služby či díky dobročinnosti firem či jednotlivců - filantropii, která činí asi 14 % celkového příjmu neziskového sektoru (Giving in Europe ..., 2003).

1.4 Švédsko a občanská společnost

Švédsko má jednu z nejprogresivnějších a nejštedřejších sociálních služeb ve světě. Během první ani druhé světové války Švédsko nebojovalo a stalo se neutrální silou. V meziválečném období Švédsko velmi prosperovalo a díky neutralitě mohlo tuto prosperitu využít. Tato prosperita poskytla základy pro sociální politiku charakteristickou pro moderní Švédsko.

Během a od první světové války přišla do Švédska industrializace spojená s velkým zájmem o Švédskou železnou rudu a dřevo. Od roku 1920 byla na švédské politické scéně sociálnědemokratická strana a tato strana vládla od této doby téměř nepřetržitě (Holosko & Holosko & Spencer, 2009, s. 211). Sociálně demokratická strana hlásala známou švédskou třetí cestu mezi kapitalismem a socialismem (Steiger, 2005) a poskytovala sociální péči a regulovala ekonomiku. V padesátých a šedesátých letech přišlo na řadu mnoho sociálních reforem a vzrůst ekonomicky silného sociálního státu. V sedmdesátých a osmdesátých letech začala růst frustrace obyvatel hlavně díky

nákladům na správu sociálních programů a mezi lety 1986 až 1990 sociální demokraté decentralizovali a deregulovali centrální řízení švédských sociálních služeb (Holosko & Holosko & Spencer, 2009, s. 211). V roce 1991 byla zavedena privatizace a od té doby se u vlády střídali sociální demokraté s konzervativisty. Vládou řízený sociální systém je založený na programech, které jsou financovány z vybraných daní. Tyto programy jsou například primární a sekundární vzdělávání, zdravotní péče, péče o děti a seniory i rodičovské pojištění a další sociální programy (Holosko & Holosko & Spencer, 2009, s. 212). Švédský systém není založený na podpoře pro určité znevýhodněné skupiny, ale zaručuje sociální služby pro všechny Švédy bez ohledu na společenskou nebo ekonomickou situaci.

1.4.1 Neziskové organizace ve Švédsku

Historie švédského neziskového sektoru sahá až do šestnáctého století, do švédské reformace, kdy dobročinnost byla záležitostí církve. Opětovný vzestup přišel v devatenáctém století, kdy probíhaly dobročinné akce pro chudé nebo pro sociálně znevýhodněné (Lundström & Wijkström, 2005, s. 2). Ze začátku tohoto století dominovali těmto organizacím muži ze střední třídy, ale na konci této éry měly ženy hlavní roli v dobročinných aktivitách (Lundström & Wijkström, 2005, s. 3). V roce 1903 byla založena Central förbundet för socialt arbete (Národní asociace pro sociální práci), která symbolizovala středobod pro sociální stát. Právě díky této asociaci dostali vedoucí členové neziskových organizací možnost obsadit přední pozice ve státě a z tohoto vývoje je patrná úzká spojitost mezi státem a nestátními organizacemi, která přetrvává dodneška (Lundström & Wijkström, 2005, s. 3).

Švédsko má v porovnání s Českou republikou vysoké procento křesťanských organizací. Dle internetové stránky *Giving in Europe* je odhadem ve Švédsku mezi 160 000 až 180 000 neziskových organizací (2003) z nichž většina je v oblasti kultury a advokacie. V neziskových organizacích pracovalo v roce 2003 více než 145 000 zaměstnanců a organizace čítaly na 30 milionů členů (*Giving in Europe*, 2003).

Téměř polovina organizací je založena na principu dobrovolné organizace a provoz organizací je podporován nejenom státními příspěvky či křesťanskými institucemi, ale hlavně vlastními aktivitami dané organizace společně s výtěžkem z členských poplatků. Studie z roku 2005 ukázala, že téměř 50 % švédské populace působí jako dobrovolníci v různých organizacích (Lundström & Wijkström, 2005, s. 2).

V dnešní době připadají na každého švédského občana v průměru čtyři formální členství v neziskových organizacích (Olsson et al., 2005, s. 2). Díky podpoře a příspěvkům je švédský neziskový sektor dostatečně financován a dobrovolná činnost je mnohem rozšířenější ve švédském prostředí než v kterékoliv jiné zemi, protože neziskový sektor vlastně stojí na práci neplacených dobrovolníků (Olsson et al., 2005, s. 2), dobrovolníci poskytují přibližně 500 miliónů hodin za rok.

1.5 Sociální práce

Poskytování dobrých životních podmínek pro občany má svoji dlouhou historii i v kontextu sociální práce. Sociální práce je společenskovední disciplína i oblast praktické činnosti zabývající se studiem a zlepšováním kvality života lidí, sociálních skupin či komunit a odhalováním, vysvětlováním a řešením sociálních problémů (Matoušek, 2003, s. 11). Historie sociální práce jako uceleného oboru se datuje od dob Mary Ellen Richmond, vynikající lékařky narozené v roce 1861, která vytvořila první ucelený systém principů sociální práce. Mary Ellen Richmond taktéž během své administrativní práce zdůrazňovala potřebu dobrovolné činnosti. Profesionální vzdělávání v oblasti sociální práce začalo v červnu 1898 šestitýdenním letním tréninkovým programem v New Yorku (Kadushin & Harkness, 2002, s. 10). Tento program je dnes považován za začátek profesionálního vzdělávání v sociální práci, přestože se kurzy se sociální tematikou vedly na katedře sociologie a ekonomie už okolo 1894 (Kadushin & Harkness, 2002, s. 9).

1.5.1 Sociální práce ve Švédsku

Švédský sociální systém a neziskový sektor spolu úzce souvisí a v průběhu dvacátého století se rozvíjely společně. Pojem sociální stát má široký význam a je

různě interpretován. Existují různé typologie, jak lze jednotlivé typy řadit, např. Esping-Andersenova typologie sociálně politického státu. Skandinávský model sociálního státu je všeobecně znám. Tento model je charakteristický plnou zaměstnaností, vysokou mírou rovnosti, vysokou úrovní daní a veřejných výdajů na sociální zabezpečení (Greve, 2007, s. 44).

Model švédské sociální politiky je založen na snižování rozdílů mezi různými sociálními skupinami. Veřejný sektor poskytuje služby, které jsou důležité pro dobré životní podmínky lidí, jako je zdraví a lékařská péče, péče o seniory a vzdělání. Sociální pojištění (Socialförsäkringen) se vztahuje na každého, kdo žije nebo pracuje ve Švédsku a je určeno pro poskytování finanční záruky v případě nemoci a invalidity, ve stáří, a pro rodiny s dětmi, tudíž se švédští občané mohou cítit bezpečně díky podpoře pro různé životní fáze.

Na stránkách vládního úřadu ve Švédsku³ lze najít vysvětlení a hrubý přepis hlavních švédských zákonů. Zákon o sociálních službách, SFS 2001:453 (Socialtjänstlag - Social Services Act) se týká ošetrovatelské a sociální péče o seniory, sociální a ošetrovatelské péče o dlouhodobě fyzicky a mentálně postižené, drogově závislé a závislé na alkoholu ad. Zákon o sociálních službách je obecnější, jedná se o rámcový zákon, který poskytuje dostatek prostoru pro obce, aby interpretovaly a realizovaly cíle v souladu s místními ambicemi a zdroji (Lewin et al., 2008, s. 238). Je tomu tak, protože ve Švédsku jsou zákony a politiky formulovány na národní úrovni, ale realizovány na místní úrovni (Lewin et al., 2008, s. 245), což může způsobovat rozdíly v praxi mezi jednotlivými kraji. Dalším důležitým zákonem je zákon SFS 1993:387 o podpoře a službách pro osoby s určitými funkčními poruchami (Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade - zkráceně LSS), který posiluje pozici lidí s určitým typem postižení a zajišťuje jim dobré životní podmínky.

³ Stránky vládního úřadu ve Švédsku: <http://www.sweden.gov.se/>

1.5.2 Sociální práce v České republice

Sociální služby jsou všechny krátkodobé i dlouhodobé služby poskytované oprávněným uživatelům a v České republice jsou definované v zákoně o sociálních službách č. 108/2006 Sb. Z výše uvedeného vyplývá, že sociální služby patří do resortu státní správy (Matoušek, 2003, s. 332). Sociální pracovník je osoba pracující s klienty, komunitami či organizacemi. Sociální pracovníci se zavazují dodržovat konkrétní soubor hodnot včetně respektování hodnoty a důstojnosti každého člověka nebo práva na zachování důvěrnosti.

Dobrovolnictví je jev, který se v sociální práci objevuje velmi často a právě v sociálních službách a v neziskových organizacích zastávají dobrovolníci velmi užitečnou práci. V moderním světě stojí neziskový sektor na dobrovolnické práci. Proces supervize je v sociální práci nezbytnou součástí výcviku a rozvoje každého sociálního pracovníka.

2 Dobrovolnictví

Dobrovolnictví je forma altruistického chování (Musick & Wilson, 2008, s. 3), kdy osoba vykovává určitou činnost ve prospěch druhých, ale bez nároku na hmotnou odměnu. Dobrovolnickou prací jsou vytvářeny hodnoty, které zvyšují celkovou výkon neziskových institucí (Tošner, 2003, s. 4) a je jedním ze způsobů, jak lidé s různými schopnostmi a zkušenostmi přispívají k pozitivním změnám ve společnosti. Dobrovolníci jsou humanisticky orientovaní jedinci, sociálně integrovaní a angažovaní v mnoha dalších aktivitách, kteří tráví svůj čas a usilují o prospěch potřebné organizaci nebo člověku, aniž by byli s příjemcem pomoci vázáni přátelskými či jinými vazbami (Tošner, 2009).

Dobrovolnická činnost je časově i obsahově vymezena. Oblasti s největším zapojením dobrovolníků jsou dle Friče a Pospíšilové (2010, s. 290) v české populaci v neziskových organizacích v oblasti sportu, tradiční zájmové - 4,7 % (rybáři, myslivci, zahrádkáři apod.), dobrovolní hasiči - 4,6 % a organizace v oblasti kultury a sociálních služeb. Dobrovolníci jsou zapojeni do nejrůznějších aktivit, jako je poskytování vzdělávání a služeb, vzájemné pomoci, vedení kampaní, řízení, komunitní a ekologické akce. Míra dobrovolnictví je v každém z těchto odvětví rozdílná. „*Míra dobrovolnictví ve společnosti nezbytně nesouvisí s počtem hodin, kolik tito dobrovolníci přispívají.*“ (Musick & Wilson, 2008, s. 27). Lyons a Hocking zkoumali odvětví, kde dobrovolníci pomáhají, a poté popsali odvětví, kde je dobrovolnická pomoc distribuovaná mezi více dobrovolníky (sport, vzdělávání a rozvoj jednotlivců) a odvětví, kde dobrovolnickou činnost vykovává pár vysoce oddaných jedinců (např. životní prostředí, starost o dobré životní podmínky zvířat nebo umění a kultura). Každá společnost má jedince, kteří vykonávají velké množství dobrovolných aktivit. Nejčastějšími dobrovolníky v organizacích jsou studenti středních škol nebo lidé ve středních letech, přesto nemusí přispívat větším počtem dobrovolnických hodin, než lidé z jiných sociálních prostředí. Studenti a zaměstnaní na částečný úvazek pracují v nejvyšší míře, ale nejvíce dobrovolnických hodin přispívají jedinci s největším množstvím volného času (Musick & Wilson, 2008, s. 150).

Zavedení či setrvání dobrovolnictví v určité společnosti je proces, který je nutné plánovat a promýšlet. Organizace se zavedením dobrovolnictví otevírá okolnímu světu a prochází systémovou změnu. Tato změna nemusí být žádoucí a přijatelná pro všechny, kdo se v organizaci pohybují (Tošner, 2003, s. 5). Pokud v organizaci pracují společně dobrovolníci i placení zaměstnanci, může to vést k neshodám. Placení zaměstnanci mohou pociťovat ohrožení od dobrovolníků nebo se obávat o ohrožení jejich profesionality.

Výzkum Institutu pro porozumění lidského chování se snažil zodpovědět otázku, jaké mají placení a neplacení členové organizace důvody a předpoklady ke členství v určité organizaci (Vuuren & Jong & Seydel, 2008). Výsledky překvapivě ukázaly, že dobrovolníci cítí vyšší normativní závazek vůči organizaci než placení zaměstnanci (Vuuren & Jong & Seydel, 2008). Meyer a Allen vyvinuli model, který pojednává o třech rozdílných typech závazků jednotlivce při rozhodování o členství v organizaci (Landry & Panaccio & Vandenberghe, 2010, s. 285). Jedná se o citový závazek, který představuje citovou vazbu jednotlivce k zapojení se a k identifikaci se společností, normativní závazek související s loajalitou a pocitem povinnosti vůči organizaci a o závazek o pokračování, který souvisí s uznáním, vnímáním nákladů a výhod spojených se členstvím v organizaci (Landry & Panaccio & Vandenberghe, 2010, s. 286). Dobrovolníci jsou velmi zavázáni organizaci a jejím hodnotám, celkově je ovšem závazek dobrovolníků menší, jelikož dobrovolník většinou nedochází do organizace na plný úvazek, je zde jen několik hodin týdně a při opuštění organizace nemusí řešit otázky ohledně finanční nejistoty či zajištění rodiny.

2.1 Význam dobrovolnictví

Dle Všeobecné deklarace o dobrovolnictví přijaté v Amsterdamu v roce 2001 umožňuje dobrovolnictví plně rozvinout potenciál jedince, sebedůvěru a tvořivost (The Universal Declaration on Volunteering, 2001). Dobrovolnictví přispívá k soudržnější společnosti vytvářením přátelských vazeb a zvyšováním důvěry ve společnost a napomáhá zlepšovat komunikaci a partnerství mezi různými sektory či organizacemi a tím pádem i rozvíjí a vytváří nová pracovní místa (The Universal

Declaration on Volunteering, 2001). Dobrovolná činnost přináší zisk jak pro klienta či příjemce pomoci, tak i pro dobrovolníka, organizaci a v neposlední řadě i pro společnost a komunitu.

Dobrovolníkovi přináší jeho činnost nové přátelské vztahy, zkušenosti, obohacení v mezilidských vztazích, pocit smysluplnosti, příjemné vyplnění volného času a rozšíření sociálních sítí jedince či seberealizaci. Dobrovolnictví může být klíčovým nástrojem v celoživotním vzdělávání, vytváří neformální vzdělávací příležitosti a rozvíjí hlavně u mladých lidí dovednosti a kompetence, které jsou mimo rámec formálního vzdělávacího kurikula.

2.2 Dobrovolnictví ve statistikách

Evropská tradice dobrovolnictví se odvíjí od práce církevních charitativních organizací a rozmachu spolkových hnutí v době rozvoje průmyslové výroby (Musick & Wilson, 2008, s. 88). V Evropské unii se nějaké formě dobrovolnictví věnuje na 30 % občanů a ekonomický přínos je odhadován v rámci EU na 5 % HDP (Heřmanová & Boček, 2010, s. 33). Existuje velké množství statistik i komparativních studií, které se snaží nalézt přibližná čísla ohledně počtu dobrovolníků a vlivu dobrovolnictví na společnost. Méně formální dobrovolnické činnosti se do jednotlivých statistik ohledně dobrovolnictví nezapočítávají.

Jednou z možností ohodnocení dobrovolnické činnosti je význam úsilí vykonávané dobrovolníkem vyčíslený v hodinové sazbě, kterou dobrovolník přispívá společnosti. Dle komparativního výzkumu zmíněného níže byla v České republice hodnota imputované dobrovolné činnosti stanovena na 3 022 000 000 Kč za rok 2004 a počet odpracovaných hodin byl 28 318 199 hodin/rok. Ve Švédsku byla hodnota stanovena na 10 206 100 000 \$ oproti 196 400 000\$ v České republice (Salamon & Sokolozski, 2001).

2.2.1 Výsledky srovnávacího výzkumu

Jedním z doposud největších srovnávacích výzkumů neziskového a dobrovolného sektoru je výzkum z roku 1995 s názvem The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (dále jen CNP). Tento projekt měl za cíl analyzovat strukturu, rozsah, financování či dopad neziskových organizací. Výzkumu se zúčastnilo 35 zemí. Švédsko je zde řazeno k rozvinutým zemím, Česká republika je zde s ostatními post-komunistickými zeměmi řazena jako přechodná/rozvíjející se země a taktéž jsou zde data z rozvíjejících se zemí např. Brazílie, Pákistánu, Mexika. Jelikož je složení i velikost jednotlivých neziskových sektorů v každé zemi rozdílné, neexistuje zde přímý vztah mezi státními sociálními výdaji a dobrovolnictvím (Musick & Wilson, 2008, s. 347). Mnoho závisí na vztahu mezi neziskovým sektorem a státem, např. v liberálních zemích je menší sociální podpora kompenzována větší účastí občanů v neziskovém sektoru a v sociálně demokratických státech je pro neziskový sektor ponechán menší prostor působnosti (Musick & Wilson, 2008, s. 344).

CNP projekt uváděl za rok 1995 v České republice celkový podíl „imputované práce dobrovolníků“⁴ 2,2 % HDP. Hrubý domácí produkt (HDP/GDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území a používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky (Hrubý domácí produkt, 2011). Pro Švédsko byl podíl dobrovolnické činnosti v roce 1995 4,2 % HDP.

CNP klasifikoval dobrovolné aktivity mezi „expresivní“ aktivity, které jsou charakteristické estetickými, kulturními a politickými preferencemi občanů a aktivity se „službami“, které jsou spojené s pomocí v nouzi, naplněním lidských potřeb a řešením sociálních problémů (Musick & Wilson, 2008, s. 352). Švédsko i Česká republika jsou dle výsledků a srovnání role dobrovolnictví řazeny mezi státy s častějšími expresivními aktivitami občanů. V České republice je 61 % expresivních dobrovolnických aktivit a 34 % služebních. Ve Švédsku je 82 % dobrovolnických aktivit expresivních (Lundström & Wijkström, 2005, s. 17).

⁴ Imputovaná práce dobrovolníků je náhradní vyjádření mezd, které jsou vypláceny ve skutečných zaměstnáních do kterých jsou dobrovolníci zapojováni.

Občané mohou kromě časového přispění pomáhat organizacím i peněžními příspěvky. CNP projekt porovnával procentuální zastoupení dobrovolnictví a peněžního přispění z celkového příjmu organizací. Ve Švédsku činí 91 % dobrovolnictví a 9 % peněžní přispění (Salamon & Sokolozski, 2001, s. 4). V České republice je poměr přispění dobrovolníků 62 % k 38 % peněžního přispění (Salamon & Sokolozski, 2001, s. 4).

CNP projekt také srovnával pracovní zastoupení ekonomicky aktivních obyvatel země v neziskových organizacích. Ve Švédsku pracuje 7,1 % ekonomicky aktivních občanů v organizovaných občanských společnostech, z čehož jsou 5,1 % dobrovolníci. V České republice to jsou z ekonomicky aktivních občanů 2 % s 0,7 % dobrovolníky (Salamon & Sokolozski, 2004, s. 17). Procentuální zastoupení všech dospělých jedinců pracujících jako dobrovolníci je 5 % v ČR a 28 % ve Švédsku (Salamon & Sokolowski, 2004, s. 17). Z těchto údajů vidíme mnohem větší význam a uplatnění dobrovolníků ve švédském prostředí než v českém a také výsledky ukazují, že čeští občané sponzorují častěji peněžními příspěvky než vynaloženým časem.

2.3 Typy dobrovolnictví

Existuje několik typů dobrovolnictví. Jedná se o tzv. spontánní dobrovolnictví neboli dobrovolnou občanskou výpomoc, komunitní či spolkové dobrovolnictví a dobrovolnictví vzájemně prospěšné. Také se k dobrovolným činnostem řadí dárcovství, které je však označováno za jednoduchou pasivní formu.

Dobrovolná občanská výpomoc je název pro vzájemné protislužby, které jsou tradiční součástí jakékoliv společnosti a dobrovolnictví vzájemně prospěšné je činnost, kterou vykonávají členové určitého sdružení či klubu v zájmu realizace svých cílů a poslání. Dobrovolná služba je dlouhodobý závazek věnovat se dobrovolnictví, které se nejčastěji odehrává v zahraničí, jedná se o projekty EVS (Evropská dobrovolná služba, European Voluntary Service) nebo LVT (Long term volunteering).

Spolkové dobrovolnictví je organizované dobrovolnictví, které je popsáno v zákoně o dobrovolnické službě (v České republice) a můžeme ho nazývat také veřejně prospěšné dobrovolnictví. Dobrovolník věnuje své úsilí organizaci a jeho práva a povinnosti jsou přesněji vymezena. Toto dobrovolnictví je obvykle koordinované neziskovými organizacemi či dobrovolnickými centry (Tošner, 2003, s. 6). Oproti vzájemně prospěšnému dobrovolnictví je u tohoto typu dobrovolnictví na prvním místě potřeba být užitečný svému okolí.

2.4 Dobrovolnictví v České republice

V České republice definuje dobrovolníka zákon o dobrovolnické službě č. 198/2002 Sb. v § 3, který vstoupil v platnost dne 1. ledna 2003. Tento zákon se vztahuje pouze na akreditované nestátní organizace a je zde psáno, že dobrovolníkem může být fyzická osoba

- a) starší 15 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby na území České republiky,
- b) starší 18 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby v zahraničí, která se na základě svých vlastností, znalostí a dovedností svobodně rozhodne poskytovat dobrovolnickou službu. Dále pak česká legislativa upravuje postavení dobrovolníka, zakotvuje povinnost uzavírat s ním smlouvu, která mu zajišťuje vysokou míru ochrany a dále zákon ošetřuje nábor, evidenci, přípravu a výkon dobrovolnické činnosti.

Dobrovolnictví není zakotveno v pracovně právních předpisech, dobrovolnictví se tradičně odehrává na bázi občanského zákoníku. Ten vymezuje práva a povinnosti smluvních stran, otázky platnosti právních úkonů, otázky odpovědnosti za porušení povinností, možnosti smluvních sankcí apod. odlišně od zákoníku práce. Proto nelze použít analogii mezi pracovněprávními vztahy a vztahem dobrovolníka s organizací, z čehož mohou plynout jisté neshody např. při užití pojmu dobrovolná práce atd. Na druhou stranu pojmem pracovník je v kontextu sociálních služeb míněn kdokoliv, kdo vykonává v zařízení práci, tj. dobrovolník, pracovník na civilní službě, praktikant.

Prostřednictvím sociálních služeb je zajišťována pomoc při péči o vlastní osobu, zajištění stravování, ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, ošetřování, pomoc s výchovou, prosazováním práv a zájmů, poskytnutí informace (Zavádění

standardů ..., 2011), tudíž můžeme pojem sociální pracovník vztáhnout i na dobrovolníky v sociálních službách. Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách upravuje postavení dobrovolníků v sociálních službách.

V roce 2002 vydalo MPSV Standardy kvality sociálních služeb, které upravují principy práce a služeb v organizacích. Dobrovolníci mohou vykonávat vysoce specializovanou činnost. I pro ně je třeba vytvořit dobré podmínky - dbát na jejich bezpečnost, zajistit jim zaškolení, poučit je o pracovních podmínkách, bezpečnosti práce apod. Vhodné je uzavírat s dobrovolníkem dohodu o tom, co na pracovišti bude vykonávat, jaké bude mít pravomoci, komu konkrétně se bude ze své práce odpovídat a na koho ze stálých pracovníků se může obrátit v případě potřeby se svými pochybnostmi, úspěchy, starostmi, v závislosti s tím dobrovolníci a praktikující studenti znají svou roli na pracovišti a vědí, jaké jsou jejich konkrétní úkoly.

V České republice jsou nejaktivnější dobrovolníci z řad středoškolských studentů (Tošner, 2003, s. 10). Národní dobrovolnické centrum (The National Volunteer Center) nabízí kurzy pro koordinátory dobrovolníků a výcviky na získání základních informací a orientaci v oblasti dobrovolnictví. Taktéž se podílí na plánování zavedení dobrovolnictví do organizace a řeší otázky vzniklé s touto problematikou (Tošner, 2003, s. 11).

2.5 Dobrovolnictví ve Švédsku

Ve Švédsku je situace podobná jako v České republice. Stejně jako není právoplatně stanovena definice neziskové organizace, tak ani není právně definován pojem dobrovolnictví. Jedná o osobu, která bezplatně poskytuje svoje úsilí a čas nestátním a veřejným organizacím (Volunteering in Sweden, 2007).

Dobrovolnictví ve Švédsku je považováno za zásadní přínos občanů k demokracii a jako nástroj politické mobilizace. Účast ve sdružení a další aktivity jsou zde velmi rozšířené. Neziskový sektor byl vždy považován za doprovod k veřejným službám poskytující služby pro společnost a pomáhající identifikovat nové problémy a jejich

možná řešení. Nevládní organizace často řeší otázky zneužívání a bezdomovectví (Legal status of volunteers ..., 2003). Dobrovolnictví je časté ve sportu, kulturní oblasti, avšak je omezena ve zdravotnictví a sociálních službách (Legal status of volunteers ..., 2003). Sociální práce není tradiční doménou dobrovolníků díky silné sociální ochraně ze strany orgánů veřejné správy. Neexistence speciálního zákona o dobrovolnictví souvisí s uplatněním jiných práv pro dobrovolníky ve Švédsku. Pokud dobrovolník vykonává dobrovolnou službu na plný úvazek, souvisí to se zvláštními právními důsledky, jde např. o náhradu výdajů a o další nezbytnou ekonomickou podporu, která je poskytována dobrovolníkům (Legal status of volunteers ..., 2003). Sociální ochrana dobrovolníků je vysoká a je zohledněna formou pojištění dobrovolníků proti nemoci, úrazu či odpovědnosti za škodu, jejich nárok na sociální dávky závisí na jejich dalších činnostech, např. na studiu či nezaměstnanosti. Dobrovolná služba ve Švédsku je viděna jako prostředek neformálního vzdělávání a po dobu jejich dobrovolné služby jsou dobrovolníci považováni za studenty (Legal status of volunteers ..., 2003).

Historii švédského dobrovolnického sektoru lze velmi stručně rozdělit do tří hlavních historických period. Mezi lety 1810 - 1970 existovala tzv. éra charitativních organizací a lidového masového hnutí, aktivní až do konce druhé světové války (tzv. Folkkrörelser). Folkkrörelser je švédský pojem, který se významem odlišuje od všeobecně chápaného pojmu hnutí jako revoluce nebo vzpoury. Švédské hnutí mělo silný vliv na švédskou politiku a společnost, jednalo se o klidné akce pracujícího lidu, kde množství zúčastněných osob hrálo důležitější roli než účast na společenské změně (Lundström & Wijkström, 2005, s. 7). Z tohoto hnutí se později vyvinuly různé celostátní organizace, které se již měly více formální a hierarchickou strukturu (Lundström & Wijkström, 2005, s. 8). Masové sociální hnutí založilo tradici aktivního občanství ve Švédsku. Základním rysem tradičního sociálního hnutí je dobrovolná činnost v organizaci spojená se členstvím a prací uvnitř této organizace. Tento koncept je v současnosti nahrazován novým trendem, který je podobný situaci v ostatních zemích, že dobrovolníci už nejsou více členy organizace, ale vykonávají svoji činnost bez vůle přijmout zodpovědnost za celou organizaci (Legal status of volunteers ...,

2003, s. 2), přesto je dobrovolnická činnost ve Švédsku duší švédského neziskového sektoru.

Novým rysem ve švédském dobrovolnictví jsou dobrovolnická centra. Dobrovolnická centra jsou asociace založené na regionální úrovni, které se vyskytují ve švédském prostředí v posledních patnácti letech (Volunteering in Sweden, 2007, s. 8) a napomáhají setkání mezi jednotlivci, např. dobrovolníkem a klientem. Švédská národní dobrovolnická agentura se jmenuje Volontärbyrån a jedná se o pilotní projekt organizace Forum pro dobrovolnou sociální práci (Forum för frivilligt socialt arbete) z roku 2002. Volontärbyrån poskytuje a zajišťuje výcvik a trénink pro koordinátory dobrovolníků a jeho hlavním cílem je napomoci dobrovolníkům a organizacím ke vzájemnému se nalezení, spojuje přání dobrovolníků s potřebami organizace.

V současnosti je velkým trendem marketizace dobrovolnictví (Volunteering in Sweden, 2007, s. 24), kdy některé dobrovolné organizace začaly vést vlastní kampaně pro větší informovanost občanů o jejich organizaci a pro získání většího spektra dárců napříč společností.

2.6 Management dobrovolníků

Ve společnosti může mít dobrovolnictví prospěch a dobrou pověst, jen pokud je dobře zvládnuto a správně řízeno. Dobrovolníková přání a očekávání by se měla propojit se zisky a očekáváními organizace (Jarene & Catagnus, 1999, s. 5). To je možné jen pokud organizace s dobrovolníkem komunikuje, a dále své dobrovolníky motivuje a zavazuje k jejich dalšímu přispění. Management dobrovolníků pojednává o plánování, umisťování, náboru a interview s dobrovolníky, dále tak o jejich ohodnocení či uznání. Dobrovolnictví by mělo organizaci napomáhat ve splnění jejich cílů a zhodnocení dobrovolnictví je důležitý aspekt, jak zajistit jeho přínos a úsilí na něj vydané. Hodnocení dobrovolníků taktéž napomáhá zjišťovat a posuzovat jejich pracovní přínos pro organizaci a je samotné. Management dobrovolníků hovoří právě o lepší praxi, jak dosáhnout úspěšné spolupráce s dobrovolníky.

Lze určit pět základních pilířů práce s dobrovolníky (Jarene & Catagnus, 1999, s. 1). Jedná se o prohlášení, že dobrovolníci patří mezi reálný, skutečný personál a stejně jako u placených zaměstnanců, by se i u dobrovolníků měla organizace ujistovat, že provádějí dobrou práci, mají příležitost růst nebo vědí, že jsou pro organizaci hodnotní díky tomu, co dělají a kdo jsou (Jarene & Catagnus, 1999, s. 3). Další důležitý princip je, že dobrovolníci nejsou v organizaci zadarmo, organizace musí investovat čas, zaměstnávat koordinátora dobrovolníků a supervizora, platit výdaje na procesy a další zdroje k jejich získání a zajištění jejich efektivity (Jarene & Catagnus, 1999; Tošner, 2003). Mezi další základy managementu dobrovolnictví patří prohlášení, že supervize je o formování a udržování vztahů a že funkce supervize může být sdílená, dobrovolník může být supervidován placenými zaměstnanci nebo i jiným dobrovolníkem (Jarene & Catagnus, 1999, s. 3). Supervize dobrovolníků by neměla být izolovaná od jiných aspektů řízení dobrovolnických programů, supervize dobrovolníků se provádí v souvislosti s umístováním, tréninkem a hodnocením dobrovolníků.

2.6.1 Koordinátor dobrovolníků

Tošner a Sozanská za základní rys profesionalizace dobrovolnického programu považují přítomnost koordinátora dobrovolníků (Tošner & Sozanská, 2006) a stejně tak je tomu v praxi i popisech od jiných autorů. Koordinátor dobrovolníků je osoba zodpovědná za řízení a péči dobrovolníků v organizaci. Pracovní pozice koordinátora dobrovolníků je poměrně nová a pracovní náplní koordinátora je výběr, výcvik, řízení, motivace a hodnocení dobrovolníků nebo zajištění supervize. Dobrovolníci si zaslouží, aby jejich činnost byla evidována, aby byly vykazovány počty hodin, které organizaci věnují (Tošner, 2003, s. 18) a také aby byl jejich přínos organizaci jakýmkoliv způsobem uznán a uznáván. Koordinátor dobrovolníků je nezbytnou osobou v organizaci spolupracující s dobrovolníky. Koordinátor dobrovolníků může působit i jako kontaktní osoba mezi pracovníky organizace, dobrovolníky a klienty.

2.6.2 Práva a povinnosti dobrovolníka

Dobrovolník, který je přijatý v organizaci, má určitá práva a povinnosti, kterých by si měl být vědom. Dobrovolník má právo na informace o poslání a činnosti organizace, kde chce vykonávat dobrovolnickou práci. Dále má právo na vykonávání činnosti, která bude naplňovat jeho/její očekávání a na supervizi, během které se může dělit o své pocity, zkušenosti či problémy. Zákon opravňuje pozici koordinátora dobrovolníků, se kterým by měl být dobrovolník v kontaktu. Konkrétní organizace mohou svým dobrovolníkům ukládat další práva, např. morální ohodnocení, pojištění odpovědnosti za škodu, zaškolení, nebo trénink.

Mezi povinnosti dobrovolníka patří dodržování zákona o dobrovolnické službě a podmínek organizace, kde je činnost vykonávána. Od dobrovolníka se očekává spolehlivost, loajalita a také nezneužití projevené důvěry. Pokud to organizace vyžaduje, může dobrovolník absolvovat přípravu k dobrovolnické činnosti nebo předložit zdravotní či jiný doklad.

2.6.3 Motivace dobrovolníka

Dobrovolníci spolupracují a dochází do rozličných typů organizací s různými očekáváními a s vysokou mírou motivace. Pro každého dobrovolníka existují jiné důvody, proč danou činnost vykonává. Mezi možné motivy k dobrovolnictví patří získávání nových znalostí a dovedností, možnost rozšíření jeho/jejích sociálních sítí nebo osobní a sociální rozvoj, který může být potřebný pro získání lepší pracovní pozice. V neposlední řadě lze v dobrovolnictví vidět smysluplné vyplnění volného času nebo možnost získat společenskou prestiž. Lidé mohou s dobrovolnictvím začít z pragmatických důvodů, získání praxe či zápočtu, ale osobní důvody a potřeba pomáhat jsou častějšími motivy (Tošner, 2003, s. 10). Dobrovolníci mohou mít přístup k různým vzdělávacím programům a výcvikům zprostředkovaným organizací, mohou získávat zpětnou vazbu a tím pádem se sebezdokonalovat.

Výzkum v oblasti dobrovolnictví v souvislosti s otázkou smyslu lidského života ukazuje, že hlavním motivem starších lidí je splnit svoji povinnost nebo závazek

společnosti, což je v kontrastu s mladšími dobrovolníky, jejichž hlavním cílem je především vyhledávání a uspokojování mezilidských vztahů (Winton & Catlett & McCollum, 1997). Pro dobrovolníka, který je nezaměstnaný nebo v důchodovém věku, je významné udržení sociálních dovedností spojených s prací. Šiklová (2010, s. 80) zdůrazňuje, že větším problémem než lidem uživit bude v Evropě potřeba naplnit lidský život smysluplnou činností. Činností, která by dávala lidem smysl jejich existence, i když nebude nikým placena. Také proto je vhodné podněcovat starší občany k dobrovolnictví.

Dobrovolníci mohou mít z dobrovolnictví obavy, např. že zklamou sebe a ostatní, udělají chybu, která nepůjde napravit, neúmyslně ublíží nebo že ukončení dobrovolné činnosti bude náročné, nebudou si umět vymežit a následně ohlídat hranice vůči organizaci. Důvodů k obavám může být bezpočet a správně nastavený management dobrovolníků, zkušený koordinátor dobrovolníků a supervize jsou techniky, které zvyšují závazek dobrovolníka k organizaci a pomáhají mu vypořádat se s možnými problémy či obavami. Dobrovolníci jsou osobnosti s různými motivy pro dobrovolnickou práci, tudíž by s nimi mělo být v souvislosti s tím zacházeno a měli by být uznáváni.

2.6.4 Odměňování dobrovolníků

Po celou dobu působení dobrovolníka v zařízení se koordinátor či osoba zodpovědná za dobrovolníka zajímá o jeho/její práci a oceňuje ji, dává mu najevo jeho/její důležitost, snaží se vycházet vstříc jeho/jejím potřebám a přáním. Dobrovolníci by měli mít zajištěné v zařízení alespoň minimální zázemí, kde si mohou odpočinout, vypít kávu nebo čaj, setkat se a promluvit s druhými dobrovolníky (Tošner, 2009, s. 12). Dobrovolníci by měli vědět, že si jejich organizace váží (Tošner, 2003) a mezi možné způsoby ocenění dobrovolníků patří vyslovené „děkuji vám“ nebo přání k svátku či narozeninám. Vhodnou příležitostí pro obdarování jsou také vánoční svátky (Tošner, 2003, s. 21). Časté je taktéž veřejné poděkování a ocenění. Dobrovolníky odměňujeme také tak, že jim poskytujeme drobné výhody, např. přístup

k PC či jiné technice, vzájemná setkávání (intervize) a v neposlední řadě možnost setkání se se supervizorem či odborné vzdělávání.

2.7 Dobrovolníci v pomáhajících profesích

Prostřednictvím sociálních služeb je zajišťována pomoc při péči o vlastní osobu, zajištění stravování, ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, ošetřování, pomoc s výchovou, poskytnutí informace, pomoc při prosazování práv a zájmů (Zavádění standardů ..., 2002, s. 1) a další. Zaměřila jsem na dobrovolníky a jejich supervizi v sociálních službách a pomáhajících organizacích. Toto zaměření je z důvodů dostupnosti, zkušenosti a také s ohledem na větší počet dobrovolníků, kteří v těchto organizacích spolupracují. V neposlední řadě se jedná o důvod smysluplnosti a potřebě této supervize v těchto typech zařízení.

2.8 Dodatek k dobrovolnictví: Budoucnost dobrovolnictví

Rok 2011 je Evropským rokem dobrovolnictví a v tomto kontextu můžeme očekávat zvýšení zájmu o dobrovolnickou činnost. Budoucnost dobrovolnictví je závislá na mnoha společenských a technologických faktorech, přesto můžeme v dnešní době mluvit o jistých aspektech a vývoji, kam dobrovolnictví bude směřovat.

Dobrovolnictví povede k větší spolupráci mezi neziskovými organizacemi se soukromým či státním sektorem, ke zlepšení a urychlení zavedených procesů.

Dobrovolnictví již existuje a bude se ještě více rozvíjet na mezinárodní úrovni. Další forma dobrovolnictví je v dnešní době se rozvíjející „online dobrovolnictví“, neboli virtuální dobrovolnictví. Jedná se o vzájemně prospěšné dobrovolnictví, kdy osoba překládá stránky či napomáhá rozvoji či odpovídá na otázky jiných občanů. Veřejně prospěšné dobrovolnictví je forma dobrovolnictví, kdy dobrovolník pracuje pro organizaci a plní stanovené úkoly z domova. Prostřednictvím internetu je také možnost nabídnout dobrovolníkům profesionální supervizi, kde jistou výhodou může být snadnější nalezení vhodného času pro supervizi (Amichai-Hamburger, 2007, s. 544).

Budoucnost dobrovolnictví je tudíž spojena i s rozvojem virtuální společnosti, technologickými inovacemi a přístupem občanů k internetu.

Další možností dobrovolnictví v budoucnosti je dětské dobrovolnictví. Děti mladší čtrnácti let se mohou v brzké budoucnosti stát pravidelnými členy organizací jako dobrovolníci. Děti mohou přinést nový úhel pohledu a tím přispět organizaci. Dětské dobrovolnictví podporuje zdravý životní styl a napomáhá v učinění životní volby např. povzbuzováním odborného zájmu dítěte o určitá témata, dále tato forma dobrovolnictví rozvíjí dítě, zlepšuje život v komunitě nebo učí novým kompetencím (Torres, 2003). Činnosti, které jsou potřeba zvážit před zapojením dítěte, se týkají zjištění osobních potřeb, orientace a vzdělání dítěte. Zprostředkovávat dítěti informace by se mělo tvůrčím způsobem (Torres, 2003) a supervize by pomáhala v úspěšné realizaci daného projektu. Cílem supervize by bylo poskytnutí podpory a posílení úspěchu v neposlední řadě s realizací plánu o zvládnutelných a po sobě následujících úkolech (Torres, 2003).

Dosavadní text byl koncipován tak, aby poukázal na spojitosti mezi neziskovými organizacemi, sociální prací a dobrovolnickým programem. V kontextu výše zmíněných informací bych chtěla vysvětlit teorii a praxi supervize, zejména v dobrovolnických programech v pomáhajících profesích.

3 Supervize

3.1 Pojem supervize

„Supervize je odborná činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů (Kalina et al., 2001). Supervizor má být průvodcem, který pomáhá supervidovanému jedinci, týmu, skupině či organizaci vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy při nalézání nových řešení problematických situací (Novotný, nedatováno, s. 1). Supervize je opakovaná součinnost supervidujícího a supervidovaného ve vymezených časových úsecích, kde spolu diskutují o práci supervidovaného a jeho pozici vůči klientovi a hodnotí jeho získávání znalostí a dovedností (Maroon & Matoušek & Pazlarová, 2007, s. 8). Pracovníci jsou základní součástí procesů probíhajících uvnitř organizace a jejich role a chování jsou určovány jejich postoji, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, supervize je jedním z možných vzdělávacích procesů (Maroon & Matoušek & Pazlarová, 2007, s. 86) a procesu změny v organizaci.

Kadushin a další autoři vycházejí z interpretace složení slova supervize ze dvou latinských výrazů *super* a *visio*, které je možno přeložit jako „přes nebo nad“ a „sledovat nebo vidět“ (Kadushin & Harkness, 2002). Interpretace těchto dvou slov je pak předkládána ve vztahu k člověku, který supervizi vykonává – *supervizior* - jako ten, který sleduje nebo se dívá přes (na) práci nebo úkony druhého a má odpovědnost za jejich kvalitu (Kadushin & Harkness, 2002, s. 19).

Kadushin a Harkness definují supervizi jako činnost supervizora, který má za povinnost řídit, koordinovat a hodnotit výkony pracovníků, kteří mu podléhají (Kadushin & Harkness, 2002, s. 17). Funkce supervize jsou dle Kadushina administrativní, vzdělávací a podpůrná (Kadushin & Harkness 2002, s. 25).

Vzdělávací funkce se týká rozvoje dovedností, porozumění schopností supervidovaných a předávání informací od supervizora (Maroon & Matoušek & Pazlarová, 2007, s. 10). To se děje prostřednictvím reflektování a rozebírání práce supervidovaných, což se v ideálním případě odehrává v atmosféře důvěry a přijetí.

Při administrativní funkci se supervizor zabývá rozdělením pracovních úkolů, plánováním práce, vytvářením rozvrhů a přidělováním pracovníkům úkoly, což souvisí i s monitorováním splnění těchto úkolů a ohodnocením pracovníků (Kadushin & Harkness, 2002, s. 123).

Podpůrná funkce supervize „*poskytuje mezilidský a psychologický kontext, ve kterém může supervizant mobilizovat své síly potřebné pro efektivní vykonávání své činnosti a získání uspokojení z této činnosti*“ (Kadushin & Harkness, 2002, s. 219). Součástí této podpůrné funkce jsou rozhovory o pocitech pracovníka vedoucí ke zpevnování jeho osobní a profesní identity, zvyšování motivace a celkové podpoře pracovního úsilí.

Z Kadushinova tvrzení dále vyplývá, že supervize je proces, který napomáhá profesní socializaci (Maroon & Matoušek & Pazlarová, 2007, s. 9). Karvinen-niinikoski (Gould & Baldwin, 2004, s. 23) vidí v supervizi jednu z možných metod reflexe, která je založena na dlouhé tradici sociální práce a jež je integrační faktor mezi daným pracovníkem a organizačním prostředím. Supervize je vhodným způsobem, jak podpořit kreativní činnost a inovativní prostředí v organizaci (Gould & Baldwin, 2004, s. 24).

3.1.1 Historie supervize

Historie supervize je možno sledovat z různých úhlů pohledu. Na supervizi se je možno dívat jako na podporu hledání a výuky dospělých, v tomto smyslu jsou předky supervizorů duchovní učitelé, guru nebo mistři a učitelé v řemesle.

V knize supervize v sociální práci (Kadushin & Harkness, 2002) se popisuje vývoj supervize z chronologického pohledu. V roce 1911 byl realizován první kurz supervize, který vedla Mary Richmond (Kadushin & Harkness, 2002, s. 9). Supervize sloužila před rokem 1920 ke kontrolním a koordinačním funkcím a psychoanalýza, poprvé použita Sigmundem Freudem v první polovině 20. století ovlivnila supervizi přinesením nového hlediska - vztahu mezi supervidovaným a klientem (Kadushin & Harkness, 2002). Obecně se dá říci, že ve 20. a 30. letech přetrvávala v supervizi nadvláda vzdělávací supervize. Mezi lety 1920-45 bylo vydáno okolo 35 článků o

supervizi (Kadushin & Harkness, 2002), což značí zájem o tuto problematiku. Glendenning popisoval v roce 1923 změnu ve vztahu mezi supervidovanými a supervizujícími. Supervidovaný se namísto poslušání příkazů, co má dělat, začal zapojovat do procesu plánování a měl jistou zodpovědnost při vedení supervize (Kadushin & Harkness, 2002, s. 13). 60. a 70. léta jsou z dnešního hlediska označována jako reakce zamítající supervizi a od roku 1975 se datuje opětovný návrat k zájmu o využívání supervize (Kadushin & Harkness, 2002, s. 14), např. roku 1983 začal vycházet magazín Clinical supervision. Supervize se stala zdrojem nového chápání profesionálního růstu pracovníka nebo studenta (Havrdová, 1999).

Supervize existovala tradičně jako jedna ze základních technik podpory pracovníků v emocionálně náročném prostředí s mnoha klienty s různými obtížemi (Gould & Baldwin, 2004, s. 32), supervize byla běžnou součástí poradenství, psychoterapie a sociální práce, postupem doby začala být supervize více oceňována a aplikována i v jiných oborech jako ve výchově, managementu, pomáhajících profesích, medicíně nebo pracovních týmech (Šimek, 2002).

3.1.2 Vymezení supervize vůči ostatním pojmům

Supervize, mentoring, koučink nebo terapie jsou rozdílné procesy práce s klientem. Hranice mezi těmito pojmy není vždy jednoduché stanovit, protože tyto procesy mohou mít stejný základ, účel nebo mohou využívat stejné kompetence svých představitelů (Winton & Catlett & McCollum, 1997).

Mentoring je metoda pro vzdělávání na pracovišti. Spočívá v dlouhodobé spolupráci školeného pracovníka a tzv. mentora, který svému svěřenci radí, motivuje jej, usměrňuje a předává mu své zkušenosti (Palán, 2005, s. 118). Mentoring je neformální proces, který nezahrnuje hodnotící aspekt (Winton & Catlett & McCollum, 1997, s. 192).

Koučink je ještě užší pojem než supervize či mentoring. Mentor i supervizor mohou využít koučování k vylepšení technických nebo odborných schopností. Hlavní

podstatou koučování je vytříbení konkrétních postupů, je to proces, který se vyskytuje mezi vrstevníky nebo kolegy, a je více strukturovaný a systematický. Jde o určitý přístup zaměřený na zvyšování výkonnosti pracovníka, který vychází z uvolnění jeho potenciálu. Stavebními kameny koučinku jsou orientace na cíl, vedení pozitivního rozhovoru mezi koučem a koučovaným, rozhodnutí o určité behaviorální změně a realizace této změny (Mužik, 2007, s. 3). Koučování chápeme jako poradenství ve firemním kontextu, zahrnuje jak reflexi aktuální situace a existujících překážek, tak provázení na cestě za řešením a podněcování k osobnímu vývoji a supervize je komplexní profesionální pomoc pro příslušníky různých profesních oborů. Supervize patří mezi nezbytné elementy při výcviku koučů. Supervizor dohlíží na získání znalosti kouče a na rozvíjení účinnosti jejich praxe.

Dle Wolfého (1994) mají supervize a koučování několik společných rysů:

1) jsou nejúspěšnější, pokud jsou dobrovolné, 2) jsou významné, když jsou odděleny od hodnocení výkonnosti, 3) jsou dlouhodobými, pokračujícími procesy, 4) jsou založeny na spolupráci, 5) vyžadují prostředí důvěry a experimentování (Winton & Catlett & McCollum, 1997, s. 202).

Konzultace může být další možnou záměnou procesu supervize. Konzultace je jedním ze způsobů, jak si rozšířit vhléd do problému a jeho řešení, jedná se o interakci dvou odborníků (Maroon & Matoušek & Pazlarová, 2007, s. 8). Konzultant se snaží se svými znalostmi a dovednostmi poradit, ale celkový pracovní výkon již není v jeho kompetencích.

Posledním pojmem, se kterým má supervize určité spojitosti je psychoterapie. Supervize není psychoterapie, supervizoři nemají poskytovat jakýkoli druh psychoterapie jako náhradu nebo doplněk supervize. Mezi etické zásady Evropské Asociace Supervize patří, že osobní záležitosti se během supervize probírají jen z hlediska jejich vlivu na klienty nebo z jiných odborných důvodů (Supervize se týká jen pracovního výkonu a měla by začínat a končit s řešením pracovního problému.

Termín supervize je v moderním světě velmi rozšířeným pojmem, který má mnoho různých konotací a je uplatňován v rozličných oborech, např. psychoterapie, sociální práce, pedagogika či business. Termín supervize se chápe např. ve významu zde pojatém, jako rozvoj a uvědomění si práce jedince, dále je možné chápání supervize jako dohled nad podřízeným např. školitelem nebo studentem, kdy smysl supervize je dohlížení na někoho. Z těchto důvodů může být obtížné se v teorii supervize orientovat, a jak bude zřejmé v praktické části, tak i obtížné pojem „supervize“ používat.

3.1.3 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je častým syndromem provázející jak zaměstnance v pomáhajících profesích, tak i dobrovolníky. Syndrom vyhoření je soubor typických příznaků vznikajících u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nezvládnutého pracovního stresu (Matoušek, 2008, s. 246), které doprovází ztráta profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí. Pojem „burnout“ byl uveden do literatury Freudenbergerem a objevení fenoménu vyhoření vedlo ke znovuoživení významu supervize.

Proces, jehož vrcholem je vyhoření, trvá několik měsíců až let a probíhá v několika fázích. Většinou se hovoří o iniciační fázi - úvodního zapálení pro věc, po níž dojde k prozření či náhledu, že ideály nejsou plně realizovatelné. Následuje období první frustrace, zklamání tématem, poté začíná fáze apatie, v níž vládne nepřátelství mezi pracovníkem a klientem nebo prostředím a poslední stadium je pak fáze úplného vyčerpání, provázená cynismem a odosobněním.

Hawkins uvádí, že otázkou vyhoření se je třeba zabývat dříve, než k němu dojde a shrnuje několik zdrojů, ze kterých vyhoření pochází. Mezi tyto zdroje patří nerealistické očekávání svého vlivu na pomoc klientovi nebo dosažení sociální změny, zastavení procesu učení a opakování stále stejných naučených vzorců chování. Pracovník by si měl být vědom tří hranic - vlastní hranice, hranice klienta a hranice systému (Hawkins & Shohet, 2002).

3.2 Cíle supervize

Cílem supervize může být zvýšení efektivity práce a uspokojení z práce pracovníka nebo prevence profesního vyhoření (Novotný, nedatováno, s. 1). Dále pak usměrňování neefektivních postupů nebo zvýšení hodnoty práce pro klienta a prospěšnost supervize prostřednictvím dominového efektu dále pro organizaci a zaměstnance (Šimek, 2002). Supervize může být zaměřena na prohloubení prožívání, lepší porozumění, uvolnění tvořivého myšlení a rozvoj nových perspektiv profesního chování (Novotný, nedatováno, s. 1).

Serqiovanni zhodnotil a v roce 1991 sepsal hlavní tři cíle účinné supervize 1) kontrolu kvality, v níž je supervizor zodpovědný za sledování výkonnosti zaměstnanců, 2) personální rozvoj, kdy se supervizor s pomocí dalších snaží vytříbit dovednosti a prohloubit odborné znalosti, a 3) podporu závazku vůči oboru, organizaci nebo pozici, což postupně zvyšuje motivaci jedince pro danou práci (Winton & Catlett & McCollum, 1997, s. 193).

Učící se organizace a profesionální supervize jsou ve vzájemném vztahu (Gould & Baldwin, 2004). Experimenty ukázaly, že úspěšná učící se organizace má často základy v malé skupině nebo týmu, který rozvíjí učící se kulturu napříč organizací (Austin & Hopkins, 2004) a v tomto kontextu supervize napomáhá šíření organizační kultury.

3.2.1 Význam supervize

Supervize zvyšuje identifikaci zaměstnance či dobrovolníka s cíli a působením organizace a v určitých organizacích je nezbytná, protože pracovníci pracují v ne vždy jasně definovaných situacích. *“Pracovníci se setkávají s různými typy chování a jednání a náplň pracovníka se nemusí přesně shodovat s jeho pracovní náplní.”* (Kadushin & Harkness, 2002, s. 15) Reflexe vlastních akcí umožňuje zkoumat, proč a jak jsme jednali, co se děje ve skupině a přitom si vytvářet vlastní názor a reflektovat pracovní činnost a praxi.

V sociální práci je supervize často jediný dostupný zdroj, jak zlepšit kompetence a dovednosti jedince (Kadushin & Harkness, 2002, s. 141) a supervize je zdrojem informací a podnětů pro organizaci a zpětné vazby pro pracovníky, což může napomoci a umožnit proces změny v organizaci a přijetí této změny pracovníky (Winton & Catlett & McCollum, 1997, s. 196).

3.2.2 Etika supervize

Etika se zabývá souborem všech principů a hodnot, podle kterých se posuzuje správnost jednání (Jandourek, 2001, s. 74). Každá organizace či komora disponuje vlastním etickým kodexem, který je vyjádřením její organizační kultury a reguluje jednání členů. *„Obecně se etické kodexy zpravidla věnují respektování jedinečné hodnoty a důstojnosti každé lidské bytosti, podpoře seburčení klienta a podpoře sociální spravedlnosti a profesní integrity.“* (Matoušek, 2003, s. 360) Mezi příklady etických kodexů patří Etické zásady Evropské Asociace supervize, Etický kodex Asociace Klinických Psychologů nebo Etický kodex České psychoterapeutické společnosti.

Supervize by bez etického přístupu mohla vést k snadné manipulovatelnosti člověka člověkem a rizika supervize úzce souvisejí s etikou supervize. Profesionální etika souvisí a obecnými etickými pravidly a s konkrétními etickými kodexy. Matoušek považuje za základní etická pravidla v supervizi (2003, s. 360) 1) být prospěšný, 2) neuškodit, 3) nezneužívat a 4) nemanipulovat. Supervize směřuje k něčemu velmi konkrétnímu, a to je prospěch klienta.

V Etických zásadách Evropské Asociace supervize mimo jiné stojí, že během celé své profesionální kariéry se i samotní členové mají podrobovat supervizi, že je celoživotní povinností supervizora další vzdělávání.

3.2.3 Role a kompetence supervizora

V etickém kodexu je víceméně stanovena i role supervizora. Supervizor má povinnost monitorovat prospěch klienta, zajišťovat dodržování příslušných právních,

etických i profesionálních zásad a předpisů nebo monitorovat dosažené výsledky a odborný růst supervidovaného. Supervizor by měl mít vhodnou úroveň vzdělání a zkušeností, aby zajistil pracovníkům nebo dobrovolníkům vykonávat jejich práci bezpečným a obohacujícím způsobem. Supervizor není legitimní v najímání a propouštění svých supervidovaných a také nemá dohled nad rozpočtem a platem pracovníků (Kadushin & Harkness, 2002, s. 52).

Dobrá supervizor by měl být empatický, originální a měl by respektovat své supervidované jako jedince a rozvíjející se profesionály. Měl by být citlivý na individuální vlohky a rozdíly mezi jedinci a rozumět různým učebním stylům a vědět, který styl u svého supervidovaného aplikovat. Supervizor by měl respektovat a souhlasit se směřováním organizace (Borders, 2001) a měl by rozumět svým vlastním přednostem i omezením.

Supervizor by měl efektivně vykonávat svoji práci v těchto specifických oblastech – leadership, komunikace, koučování a rozhodovací proces. Kompetence supervizora jsou akceptovat a umět říci a specifikovat konstruktivní zpětnou vazbu, chápat kulturu a mise organizace, schopnost včasné identifikovat problém analyzováním situace, být si vědom právních a mezilidských vztahů, důvěřovat pracovníkům a podporovat je.

3.2.4 Poskytování zpětné vazby

Důležitou schopností supervizora je schopnost empatie a způsobilost dávat zpětnou vazbu. Zpětná vazba je v pedagogickém procesu způsob, jak získat informaci o dosahování, plnění (popř. splnění) vytyčených pedagogických cílů (Mužík, 2005, s. 24). Zpětná vazba je důležitá pro všechny účastníky, zvyšuje motivaci a zájem o další učení. Zpětná vazba by měla přijít co nejdříve po hodnoceném výkonu a měla by být specifická, cílená, popisná a zaměřená na chování. Dobře fungující zpětná vazba vždy přispívá nejen ke zlepšení kvality práce všech, ale i k pozitivní atmosféře v organizaci (Tošner, 2003, s. 12).

3.3 Formy supervize

Supervize může být vedena individuálně nebo se skupinou. Výhody skupinové supervize jsou ekonomické - úspora času, peněz a odborných kompetencí, navození skupinového pocitu podpory a důvěry. Dalším kladem je možnost získání více zpětných vazeb a více pohledů na danou situaci (Hawkins & Shohet, 2002, s. 158). Na druhou stranu je obtížné zavádění nových členů do supervize z důvodu narušení skupinové dynamiky, různé formy rivality nebo soutěžení v supervizní skupině nebo hrozba generalizování či neřešení problému do hloubky z důvodu velkého počtu lidí je namístě (Tsui, 2005).

Supervize může být prováděna externě nebo interně v organizaci. Supervize vedená supervizorem ze stejné organizace (interní) je častější v angloamerickém modelu, supervizor má dvojí roli, kontroluje i zadává úkoly, které následně hodnotí (Franséhn, nedatováno, s. 4).

3.4 Supervize v České republice

Supervize jako metoda zaměřená na zvyšování kvality a profesionality práce se u nás nejprve objevila jako povinná součást psychoanalytického výcviku v šedesátých letech 20. století (Matoušek, 2003, s. 351).

Český institut pro supervizi zpracovává odborné předpoklady pro výkon funkce supervizora. Cílem je, aby tyto požadavky byly srovnatelné s požadavky Evropské Asociace supervizorů. Základním požadavkem, který musí splnit každý profesionál, je zachování diskrétnosti. V koncepci Českého institutu pro supervizi je supervizor průvodcem, který pomáhá supervidovanému jedinci, týmu, skupině či organizaci vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy, nacházet nová řešení problematických situací (Šimek, 2002).

Významným mezníkem ve vývoji supervize byl vznik tzv. Bálintovské skupiny. Tento způsob skupinové supervize vznikl v 50. letech 20. století ve Velké Británii a byl původně určen především praktickým lékařům. Jeho zakladatelem byl lékař a

psychoanalytik maďarského původu Michael Balint. Profesionální znalosti a dovednosti leží mimo zaměření Balintovských skupin, k osobnostnímu rozvoji dochází zejména ve vztahových záležitostech (Matoušek, 2003, s. 350). Práce v Balintovské skupině má daný postup skládající se z pěti fází: expozice případu, nelezení otázky, procesu fantazie, kdy účastníci sdělují nahlas, co je k případu napadá, až se dostanou k praktickým námětům k řešení a nakonec se vyjádří předkladatel, co s danou problematikou bude dělat.

V České republice byla supervize součástí vzdělávání adeptů psychoanalýzy pražské skupiny psychoanalytiků (Šimek, 2002). V roce 1981 začal první tříletý výcvik ve vedení Balintovských skupin, které byly pojímány jako supervizní část vzdělávání ve společnosti pro vzdělávání v psychoterapii (SUR). Výcvik zahrnoval teorii i praxi Balintovských skupin. Ve druhé polovině devadesátých let probíhají nesystematické krátkodobé kurzy supervize pro sociální pracovníky, kurátory apod. (Šimek, 2002). V roce 2001 je založena vysokoškolská výuka supervize na Fakultě sociálních věd UK.

3.5 Supervize ve Švédsku

Ve Skandinávii používají sociální pracovníci supervizi jako jejich vlastní reflexní podporu jak v odborné, tak i v životní praxi. Supervize je chápána jako fórum pro rozvoj znalostí, podporu odborného vzdělávání a profesního rozvoje již od padesátých let dvacátého století. Profesionální expanze přišla v roce 1980 (Gould & Baldwin, 2004). V roce 1982 byl realizován první kurz vedení supervize na Göteborgské univerzitě na katedře sociální práce, jednalo se o první pokus vzdělávání v supervizi pro sociální pracovníky ve Švédsku (Franséhn, nedatováno, s. 2). Švédský supervizní model byl původně rozvinut profesory z této univerzity, Lisbeth Johnssonem a Gunnar Bernlerem v roce 1985. Jedná se o tři různé pohledy, které by měly být v supervizi zahrnuty - zaměření na klienta, metody a orientace na pracovní proces (Franséhn, nedatováno, s. 4).

Na rozdíl od angloamerického modelu je ve švédském prostředí supervize poskytována externě, supervizorova pozice je tedy více srovnatelná s pozicí konzultanta. Výhodou tohoto modelu je, že supervizor může diskutovat o práci supervidovaných z jiného úhlu pohledu a není zaujatý (Johnsson 1994 in Frahnén, nedatováno, s. 4). Ve Švédsku je supervize považována za plnohodnotnou profesi a supervizor musí být speciálně vyškolen a mít určitý typ vzdělání.

Ve Švédsku existuje Švédská unie pro sociální práci (The Swedish Social Work Union - SSR), která zdůrazňuje důležitost supervize pro sociální pracovníky. Unie informuje a rozvíjí diskuze ohledně různých aspektů supervize a vyvinula seznam požadavků, které musí supervize splňovat. Jedná se např. o právo, že všichni lidé pracující se sociální prací mají právo na profesionální supervizi. Supervizor má mít samostatnou pozici v organizaci a má zodpovědnost za supervizi, ale ne za práci svého supervidovaného. Supervizor dodržuje diskretnost a mlčenlivost. V oboru sociální práce je stanoven rozsah supervize, který činí 1,5 hodiny jednou za 14 dnů. Zajímavou částí tohoto seznamu je, že na provoz supervize by měl být zřízen určitý rozpočet, který není spojený se zdroji na vzdělávání či dalšími výdaji (Frahnén, nedatováno, s. 5).

Supervize je ve Švédsku častěji poskytována v oblasti rodiny a dětí než v oblasti práce s postiženými spoluobčany, celkově se zdá být forma a nazírání na supervizi ve Švédsku jako v každé různorodé společnosti. Supervize je ve Švédsku vysoce ceněna nejen zaměstnanci jako nástroj pro rozvoj kompetencí a snižování stresu, ale také zvyšuje pochopení uživatelů služeb a nabízí profesionální podporu. Skupinová supervize je nejčastější formou supervize ve Švédsku (Fransén, nedatováno, s. 6). Etika se zabývá souborem všech principů a hodnot, podle kterých se posuzuje správnost jednání.

3.6 Supervize dobrovolníků

Dohled, podpora a supervize jsou nezbytné pro zaměstnance a stejně tak i pro dobrovolníky. Supervize dobrovolníků sestává zejména ze získávání a poskytování

zpětných vazeb a rozvoji dobrovolníka. Pravidelná supervize pomáhá dobrovolníkům a supervizorům zhodnotit, jak moc se těší z jejich role, určit, kde je zapotřebí další podpory a posoudit potřebu dalšího školení. Nabídnutí pravidelné supervize dobrovolníkům je projevem a oceněním jejich práce v organizaci.

Supervize dobrovolníků může mít mnoho konkrétních cílů, jedná se o pokus navázat bližší kontakt s dobrovolníky, vyslechnout různé možnosti řešení obtížných situací nebo vidět klienty jinými očima. Je důležité, aby dobrovolníci byli dostatečně podporováni v jejich roli a aby měli možnost se skutečně vypořádat s požadavky, které na ně organizace klade.

Supervizor by měl být dostupný osobně nebo telefonem a e-mailem, dobrovolníci docházející do organizace by vždycky měli mít možnost vznést otázky či vědět, kde a kdy mohou nalézt podporu (Jarene & Catagnus, 1999, s. 7). Supervizor by měl znát jména dobrovolníků v organizaci a zajišťovat dobré vztahy na pracovišti. Mezi základní rysy supervize patří reflexe, spolupráce a její pravidelnost (Winton & Catlett & McCollum, 1997, s. 66). Supervize se vyznačuje vysokou mírou důvěry, která má svůj základ a vzrůstá v partnerství a v rozhovorech se supervizorem (Gould & Baldwin, 2004, s. 203). V praxi profesionální supervize supervizor a supervidovaný spolupracují na základě písemné dohody, která se sestavuje při prvním setkání. Jednotlivá supervizní setkání by měla být uchovávána, např. formou záznamu (Kadushin & Harkness, 2002, s. 126).

Ve všech profesích, kde se pracuje s lidmi, tak i v supervizi se mohou objevit jisté překážky, může se jednat o odlišnou předchozí zkušenost supervidovaného se supervizí nebo o osobní překážku (pocit méněcennosti supervidovaného). Aby byla supervize kvalitní, je třeba definovat překážky (Hawkins a Shohet, 2002) a kompetence supervizora, podporovat supervidovaného a komunikovat s ním. Dobrovolnictví by mělo být pro dobrovolníka výzvou a jeho práce by neměla být nudná. S časem, který dobrovolník stráví v organizaci, by nemělo být plýtváno.

3.6.1 Příchod dobrovolníka do organizace

Důležitou podmínkou vstupu dobrovolníka do organizace je smlouva, která by měla obsahovat popis činnosti, kterou bude dobrovolník vykonávat (Jarene & Catagnus, 1999, s. 9). Bez tohoto popisu dobrovolník nemusí vědět, jaké jsou jeho zodpovědnosti. Tento popis by měl dále obsahovat popis dobrovolnickovy pozice, cíle a důvody pro výkon této pozice, požadavky, omezení (pokud nějaká existují) a délku dobrovolnickova působení v této pozici (Jarene & Catagnus, 1999, s. 16). Takto specifikovaná pozice zajišťuje dobrovolníkův růst. V této smlouvě by se měl také nacházet plán supervize a popis, jak bude dobrovolník připraven pro vykonávání dané práce a podporován. Po seznámení dobrovolníka s organizací by měl dobrovolník vědět jména ostatních členů organizace a jejich zodpovědnosti, kde budou jeho osobní věci v bezpečí při jeho práci a komu jsou podřízeni. K zajištění znalosti všech těchto informací a informací ohledně kultury a cílů organizace patří orientační trénink nebo školení. V návaznosti na toto školení by měla být těm dobrovolníkům, kteří pracují v psychicky náročnějších pozicích, poskytována pokračující podpora/supervize.

3.6.2 Setrvání dobrovolníka v organizaci

Supervize dobrovolníků se různí díky osobnostním charakteristikám dobrovolníků nebo jejich očekávání a očekávání organizace. Může se jednat o proces, který se zaměřuje např. na poskytování poradenství a informací, trénink, osobní rozvoj nebo dávání zpětné vazby o daném výkonu. Je důležitá stejně tak jako je profesionální supervize nezbytná v emočně náročném prostředí, aby předcházela syndromu vyhoření nebo ukončení spolupráce (Hawkins & Shohet, 2002; Kadushin & Harkness, 2002).

Stejně jako je důležitá neustálá podpora a oceňování dobrovolníků (slovní), tak je i důležité zajistit pro dobrovolníka pokračující vzdělávání, které zkušenější dobrovolníci v organizaci ocení. Dobrovolníkům to poskytuje nové informace, zvyšování kvalifikace nebo intelektuální růst (Jarene & Catagnus, 1999, s. 25). Vzdělávání dobrovolníků je může připravovat na nové úkoly během jejich dobrovolnické práce nebo může napomáhat pochopení souvislostí a cílů organizace.

Záleží na jednotlivé organizaci jak často a jak bude tento proces realizován, může se jednat o setkávání jednou za měsíc nebo roční intenzivnější schůze.

3.6.3 Odchod dobrovolníka z organizace

Dobrovolníci často z organizace odcházejí, z důvodu naplnění jejich cíle či nesplnění jejich očekávání. Dobrovolník poskytuje svůj čas a na oplátku jim to osobně něco přináší, ať už uspokojení nebo praxi. Pokud dobrovolník získá to, kvůli čemu do organizace přišel, může z organizace odejít. Úkolem správného managementu dobrovolníků je řídit pohyb dobrovolníků na přijatelné úrovni. Díky pravidelné supervizi, kontaktu s dobrovolníky a délce smlouvy je možné odchod dobrovolníků plánovat. Poté je také větší pravděpodobnost znát dobrovolníkovy osobní motivy a setrvání v organizaci se může prodloužit, např. změnou dobrovolníkovy práce či nalezením nového úkolu v organizaci. Supervize dobrovolníků napomáhá řešit a rozumět jednotlivým situacím, které se mohou naskytnout.

Při odchodu každého dobrovolníka by mělo proběhnout zhodnocení faktorů, které mohly mít vliv na dobrovolníkovu rozhodnutí pro odchod. Jedná se i o strategické zjišťování, jak napomoci budoucím dobrovolníkům zůstat v organizaci déle. Zhodnocení může probíhat formou dotazníku nebo osobně. Mezi otázky, které by měly být položeny, patří: jak realistický byl popis dobrovolníkovy práce, jaké byly dobrovolníkovy vztahy na pracovišti, smysl a hodnota dané práce pro dobrovolníka, stupeň její obtížnosti, zda se dobrovolník cítil oceněn nebo zda obdržel při kvalitní zpětnou vazbu či kvalitní supervizi.

3.7 Praktická ukázka supervize dobrovolníků

Supervize dobrovolníků je v některých typech organizací častější než v jiných. Nalézt organizace, které poskytují supervizi, může být bez vlastní zkušenosti náročné. Toto šetření mělo za cíl pochopit přístup k dobrovolnictví a k jejich supervizi ve dvou rozličných zemích. Česká republika i Švédsko mají rozdílné historické vazby, jiné legislativní uspořádání a vývoj neziskového sektoru, přesto se v obou zemích dobrovolnictví rozvíjí a je časté.

Moje snaha byla praktickým šetřením ukázat rozdílné organizace v těchto zemích a diskutovat jejich charakteristiky a případné rozdíly. Nejdříve v této reprezentativní části shrnu organizace, které supervizi dobrovolníkům poskytují a poté popíši organizace a průběh supervize v navštívených organizacích.

Šetření bylo prováděno technikou rozhovorů, návštěv a sběrem informací (dotazy, internet). Zkoumání bylo prováděno ze Švédska a většina kontaktovaných organizací vyhověla a zodpověděla mé dotazy. Ve Švédsku jsem kontaktovala sedm organizací, z čehož čtyři organizace odpověděly a tři z nich jsem osobně navštívila. V České republice jsem kontaktovala čtyři organizace a se dvěma z nich jsem měla osobní zkušenost z minulosti. S jednou organizací se mi nepodařilo spojit a se zbylými třemi organizacemi se mi podařilo navázat kontakt.

Komplikace, kterým jsem během tohoto šetření čelila, byly dlouhá vzdálenost a tudíž komunikace přes internet s organizacemi v České republice a problém s porozuměním švédskému systému s dobrovolníky a švédské terminologii ohledně supervize dobrovolníků. Komunikace s danými organizacemi nebyla jednoduchá z důvodu dlouhých intervalů mezi jednotlivými e-maily, nedostatku času ze strany organizací a tudíž komplikací najít společný čas pro setkání.

3.7.1 Supervize dobrovolníků v České republice

Supervize dobrovolníků se v České republice uplatňuje stále častěji. Organizace mohou najít informace např. na stránkách Národního dobrovolnického centra Hestia, ale ucelená metodika a vedení supervize dobrovolníků ještě neexistuje. Přesto je tento proces často zmiňován jako nutnost. Mezi nalezené organizace, které poskytují supervizi dobrovolníků, patří např. Komunitní středisko Kontakt⁵ - Liberec, příspěvková organizace zajišťující vzdělávací a volnočasové aktivity za účelem předcházení sociálního vyloučení ohrožených skupin obyvatel. Supervize se zde koná několikrát do roka, je vedená externím supervizorem a řeší se zde praktické otázky

⁵ Komunitní středisko Kontakt: <http://www.ksk-liberec.cz/17429/supervize-dobrovolniku-2/>

hodnocení programů a řešení vybraného tématu (Komunitní středisko Kontakt – Liberec, 2011). Dále pražský domácí hospic Cesta domů⁶, kde je cílem supervize dobrovolníků dávání zpětné vazby od dobrovolníků, jejich reflexe, motivace k dobrovolné činnosti, pomoc ve složitých situacích, ale i ochrana klienta před neadekvátní aktivitou dobrovolníka (Cesta domů, 2011). Linka důvěry Arkáda⁷ – sociálně psychologické centrum, poskytující skupinovou nebo individuální supervizi svým dobrovolníkům, které také každoročně realizuje vzdělávací semináře a výcviky pro dobrovolníky. Ty slouží ke zvyšování profesionality na Lince důvěry a současně k předcházení syndromu vyhoření. Supervizní setkání jsou také častá v dobrovolnickém centru ADRA⁸ - Prostějov a pro dobrovolníky v nemocnicích, např. v Bílovecké nemocnici⁹.

3.7.1.1 Jedličkův ústav a školy

Mezi mnou kontaktované organizace patří příspěvková organizace Jedličkův ústav a školy, sociálně psychologické centrum Arkáda, Okamžik – sdružení pro podporu nevidomých a občanské sdružení Asistence. Organizace, které byly ochotné zodpovědět mé dotazy, byly Jedličkův ústav a školy a sdružení Asistence.¹⁰

Jedličkův ústav a školy (dále jen JÚŠ) je příspěvková organizace fungující již od roku 1913, která poskytuje školské a sociální služby mladým lidem s tělesným postižením po dobu jejich školní docházky a během přípravy na budoucí povolání (Jedličkův ústav a školy, 2010). V době získávání dat vypadala situace v Jedličkově ústavu¹¹ následovně: počet placených zaměstnanců přesahoval dvě stovky a pomáhalo zde okolo třiceti dobrovolníků. Šest dobrovolníků spolupracuje s Jedličkovým ústavem několik let a zbylí dobrovolníci setrvávají v průměru od jednoho měsíce po jeden rok. Dobrovolníci si mohou vybrat, zdali chtějí pomáhat ve škole jako asistenti pedagoga

⁶ Hospic Cesta domů: <http://www.cestadomu.cz/dobrovolnici.html>

⁷ Linka důvěry Arkáda: <http://www.arkadacentrum.cz/page.php?paragraph=40>

⁸ Dobrovolnické centrum ARDA: <http://www.dcpv.estranky.cz/>

⁹ Internetové stránky Bílovecké nemocnice: <http://cms.nvb.cz/www/cl-830/150-dobrovolnici/9059-supervize-dobrovolniku/>

¹⁰ Chápu a souhlasím, že otázky týkající se interních záležitostí a supervize dobrovolníků by měly být poskytovány osobně, proto jsem nemohla získat data z dalších českých organizací, i když jsem se o to pokoušela.

¹¹ Internetové stránky Jedličkova ústavu: <http://www.jus.cz/>

s přepisováním poznámek atd. nebo na internátu Topolka a Tapky, kde vypomáhají s volnočasovými aktivitami, přípravou do školy nebo doprovodem na různé akce.

Kontaktována byla koordinátorka dobrovolníků. Koordinátor dobrovolníků vyhledává, umisťuje dobrovolníky na pracoviště dle poptávky a dle jejich přání. Seznamuje dobrovolníky s chodem organizace, zajišťuje podpis dobrovolnické smlouvy, mlčenlivosti a seznamuje dobrovolníky s bezpečností práce. Dobrovolníkovi je poté představena osoba, která ho během jeho dobrovolnické práce vede. Jedná se o učitele, vychovatele nebo studenta. Koordinátor má s dobrovolníkem dvě schůzky, první informativní, která trvá asi třicet min, a druhá zařazovací (sepsání smlouvy, seznámení s místem působení, předání odpovědné osobě). Koordinátora je možné kontaktovat po celou dobu dobrovolnické činnosti v případě změn nebo ukončení činnosti. Jedličkův ústav a školy poskytuje supervizi svým zaměstnancům, ale supervize dobrovolníků je teprve v procesu plánování. Koordinátorka dobrovolníků uvedla: „Supervize dobrovolníků je velmi důležitá a já cítím, že dobrovolníkům velmi chybí, je to i známka častých odchodů a příchodů. Je důležité sdílet pocity, které dobrovolník získává při práci s postiženou mládeží. Je ovšem problém najít společný den a hodinu pro dobrovolníky, kdy by mohla supervize probíhat.“ Dobrovolníci jsou odměňováni, JÚŠ pravidelně posílá dobrovolníkům přání k vánocům a Velikonocům s poděkováním a na konci školního roku předává certifikát s poděkováním, dále mají dobrovolníci možnost využívat zaměstnaneckých slev v blízké kavárně.

3.7.1.2 Asistence o. s.

Další kontaktovanou organizací je občanské sdružení při Jedličkově ústavu Asistence¹². Cíle organizace jsou zajistit osobám s tělesným a kombinovaným postižením žít aktivní život a zajistit jim pomoc druhé osoby. Informace poskytovala koordinátorka dobrovolníků. V Asistenci je celkem kolem padesáti dobrovolníků, kteří se často mění a poté dvacet stálých zaměstnanců a kolem sta osobních asistentů, kteří pracují na DPP nebo DPČ. Činnost dobrovolníků je různorodá, mohou se účastnit

¹²Internetové stránky sdružení Asistence: <http://www.asistence.org/onas.php>

jednorázových akcí (doprovody na výlety, kulturní akce výstavy), tak i dlouhodobých aktivit, kdy se schází s jedním klientem pravidelně. Role koordinátora dobrovolníků v této organizaci je: snažit se aktivně vyhledávat nové dobrovolníky, provádět rozhovory se zájemci, připravit trénink pro nové asistenty. Koordinátor také komunikuje s klienty a zaměstnanci organizace a přijímá jejich poptávky po dobrovolnících. Příjímací rozhovor probíhá s koordinátorem a trvá asi půl hodiny a po něm následuje školení s instruktorem osobní asistence. Toto školení trvá asi tři hodiny a zúčastní se ho jen dva lidé.

Supervize dobrovolníků se konají jednou za dva až tři měsíce a dobrovolník si vždy může vybrat mezi dvěma termíny. V době získávání informací je supervize poskytována pro asistenty a dobrovolníky společně, již nyní je ale v plánu jistá změna, že supervize dobrovolníků bude vyčleněna a spojena s další aktivitou, např. promítáním filmu s tematikou zdravotního postižení. Spojení supervize s další aktivitou by mělo zaručit větší zájem o tuto supervizi. Supervize dobrovolníků je dlouhodobě nízká. Koordinátorka dobrovolníků si myslí, že „supervize má velký význam hlavně z hlediska sdílení a zpětné vazby“. Dobrovolníci dostávají za svoje služby slevenky na divadlo nebo v rámci akcí s klienty volný vstup do kina či divadla a každoročně se o Vánocích vyhláší šest nejlepších dobrovolníků dle počtu hodin a dalších aktivit. Cenou jsou např. benefiční trička, mikiny a DVD.

3.7.2 Supervize dobrovolníků ve Švédsku

Ve Švédsku je dobrovolnictví častým ekvivalentem k práci na plný úvazek, tudíž je i celé vedení organizace složeno z dobrovolníků. V těchto případech je účelem založení neziskové organizace napomoci a vyrovnání se s životními situacemi a přístup k dobrovolnictví i k supervizi je poněkud odlišný. Supervize dobrovolníků se ve Švédsku také poskytuje, ale přístup a terminologie se mohou od českého prostředí lišit. Supervizor dobrovolníků se nazývá různými názvy, např. zmocněnec nebo důvěrník, který vede dobrovolníky. Častým pojmem je tzv. „Volontärutbildning“, což v překladu znamená školení dobrovolníků a supervize dobrovolníků je pojímána jako jejich školení spojené s diskuzí. Hlavním principem švédské formy supervize

dobrovolníků je zajištění jejich kvalitní práce, a neutrpění psychické újmy během této práce. Mnou navštívené organizace termín „supervize“ neznaly a působil na ně většinou dojmem nahlížení a kontrolování někoho. Z tohoto důvodu je velmi obtížné nalézt organizace, které tuto aktivitu svým dobrovolníkům poskytují. Bez vlastní zkušenosti, kvalitní znalosti jazyka a odborného vedení může být obtížné dostat se k daným informacím.

Organizace, které ve Švédsku supervizi/školení poskytují, jsou např. Tjejzonen¹³, zaměřující se na předcházení a zmírňování duševních nemocí u dívek, snaží se posilovat vlastní ohodnocení, sebedůvěru a spokojenost se sebou samým. Další organizací poskytující supervizi/školení dobrovolníků je nezisková organizace Maskrosbarn¹⁴, která podporuje děti i mladistvé, jejichž rodiče jsou duševně nemocní nebo zneužívají a bijí své děti. „Volontärutbildning“ je poskytováno dobrovolnickým centrem¹⁵ v Munkedalu v západním Švédsku, (Anhörig- och frivilligcentrum), které zajišťuje zázemí a volnočasové aktivity rodinám.

Mnou navštívené organizace jsou HSO¹⁶ (Handikappföreningarnas samarbetsorgan), FUB¹⁷ (Föreningen för barn, unga och vuxna) a BRIS. FUB je organizace zaměřená na děti, dospívající a dospělé s mentálním postižením ve Švédsku. Jedná o organizaci, která má přes 27.000 klientů ve stopadesáti obcích země. Mnou navštívená organizace má sídlo v Linköpingu, která spolupracuje s více než třemi sty klienty. Tato organizace pracuje na bázi dobrovolnictví, tudíž zde nejsou placení zaměstnanci. Organizace v Linköpingu sestává z pěti dobrovolníků a občasných dobrovolnických aktivit studentů. Organizace vede diskuze se svými členy a nabízí jim taneční a hudební večery nebo vánoční besídky. Supervize či rozvoj dobrovolníků nejsou v této organizaci prováděny. Tento případ ukazuje, že pokud je takováto organizace vedena na dobrovolné bázi, je jejím hlavním cílem rozšířit nějaké myšlenky či napomoci lidem v podobné situaci. Pro lidi v těžkých životních situacích může být právě tato

¹³ Internetové spojení se sdružením Tjejzonen: <http://www.tjejzonen.se/volontaer/volontarutbildning>

¹⁴ Organizace MAskrosbarn: <http://www.maskrosbarn.org/blogg/volontarutbildning/>

¹⁵ Dobrovolnické centrum Munkedal: <http://www.munkedal.com/>

¹⁶ Organizace Handikappföreningarnas samarbetsorgan: <http://www.hso-linkoping.se/>

¹⁷ Föreningen för barn, unga och vuxna: <http://www.linkoping.fub.se/>

dobrovolná práce možností, jak se vyrovnat a pochopit situaci, ve které se sami vyskytují (tento případ je případem dobrovolnice, se kterou jsem rozhovor prováděla). Podobná situace se týká i dalších navštívených organizací. HSO je sdružení zdravotně postižených (Handikappföreningarnas Samarbetsorgan), které pomáhá postiženým jedincům ve vyhledávání podpory a hledání peněz pro zajištění jejich potřeb.

3.7.2.1 Švédská organizace BRIS

BRIS¹⁸ (Barnens Rätt I Samhället) je nezisková organizace, která má za cíl posilovat práva dětí a mladistvých a zlepšovat jejich životní podmínky. Jedná se o organizaci podporující ohrožené děti a poskytující telefonickou krizovou intervenci a diskusní fórum či emailovou korespondenci pro děti v krizi. Dobrovolnictví na linkách důvěry je časté i v České republice (Arkáda – Písek, E-linka nebo SOS centrum Diakonie¹⁹).

Organizace provozující linku důvěry a podporu dětem stojí často na dobrovolnickém přístupu. BRIS je celonárodní organizace se sídly v Göthenburgu, Malmö, Norrköpingu, Stockholmu a Umeå. Mnou navštívená pobočka se nachází Norrköpingu a v době rozhovoru měla společnost uzavřenou smlouvu s více než osmdesáti dobrovolníky. V Norrköpingu je vedena pěti zaměstnanci, kteří pracují na plný úvazek. Aktivita organizace jsou prováděny dobrovolníky a organizace je podporována finančními granty a dary. V celé organizaci pracuje více než šest set dobrovolníků. Charakteristika a kompetence dobrovolníků i zaměstnanců jsou univerzitní vzdělání humanitního směru např. sociální práce, stáří nad 25 let a zkušenost s prací s dětmi. Dobrovolníci jsou najímání, trénováni i supervidováni placenými zaměstnanci organizace. Organizace žádá o nové dobrovolníky permanentně na svých internetových stránkách, zasílá maily do univerzit, nemocnic atd. a jedenkrát do roka podá inzerát se žádostí o dobrovolníky do novin. Přihlášený dobrovolník se účastní rozhovoru v organizaci se dvěma zaměstnanci. Rozhovor trvá přibližně hodinu, a pokud má dobrovolník dostatek zkušeností a znalostí, může se

¹⁸ Barnens Rätt I Samhället: <http://www.bris.se/>

¹⁹ SOS centrum Diakonie: <http://www.soscentrum.cz/>

zúčastnit skupinového třídního školení. Cílem školení je naučit dobrovolníka metody komunikace s dětmi. Po tomto školení se dobrovolník účastní krizové intervence formou diskuze či linky důvěry a prokazuje svoje schopnosti. Dobrovolník je při jeho prvních sezeních a intervencích kontrolován a všechny jeho odpovědi zaznamenávány, pro pozdější diskuzi nad jeho odpověďmi. Dobrovolníci musí znát metody BRIS, které jsou explicitně vyjádřené.

Dobrovolník dochází do organizace dvakrát do měsíce, dle jeho časových možností a každé jeho sezení trvá tři hodiny. Poté následuje skupinová supervize, která trvá přibližně půl hodiny a která je vedena koordinátorkami dobrovolníků, kteří mají v této práci zkušenosti a znají všechny metody a kritéria BRIS. Cílem supervize je, aby žádný dobrovolník neodcházel z organizace ve špatné náladě nebo s nějakými těžkostmi. Během supervize se probírají témata, která kdo řešil během sezení a jak je řešil. Nikdo není tlačěn k tomu, aby něco řekl, ale musí být přítomen.

BRIS poskytuje svým dobrovolníkům jednou za půl roku školení, zaměřené na práva dítěte nebo právní otázky a jedenkrát za rok setkání se všemi dobrovolníky a večeri s nimi. Během své práce v BRI mají dobrovolníci nápoje a svačiny s ovocem. Pokud dobrovolník z organizace odchází, dostává malý dárek a květinu.

4 Závěr

Bakalářská práce Supervize dobrovolníků v neziskových organizacích se zabývala významem neziskových organizací, supervizí, supervizí dobrovolníků a celkového pohledu na management dobrovolníků. Tato práce byla psána ve Švédsku a text se zaměřuje na švédský i český systém a porovnává jednotlivé procesy i terminologie z úhlu pohledu těchto dvou států.

Přes základní vymezení občanské společnosti a základních práv, na kterých občanství stojí, se text rozvíjí a pojednává o neziskovém sektoru v jednotlivých zemích a o jeho přínosu. Česká republika je postkomunistický stát se relativně silnou rolí neziskových organizací, kde je vyvinula v minulosti podstatná souvislost s národním hnutím. Oproti tomu Švédsko je sociálně založený stát, dlouhodobě žijící v míru, kde je patrná úzká spojitost mezi státem a nestátními organizacemi. Švédsko má oproti České republice silnější vládní vliv a vysoké procento křesťanských organizací. Téměř polovina těchto organizací je založena na principu dobrovolné organizace.

Přes vysvětlení sociálních služeb a sociálních zákonů v České republice i ve Švédsku se text dostává k tématu dobrovolnictví a pojednává o právech dobrovolníků a povinnostech organizace k nim. Historie dobrovolnictví v obou zemích je nastíněna a poté se text vyjadřuje k vysvětlení a vymezení managementu dobrovolnictví. Organizace by měla s dobrovolníkem dostatečně komunikovat o jeho očekáváních, očekáváních organizace a o jeho školení či supervizi. Významnou osobou starající se o zajištění dobrovolníka a o jeho umístění do organizace je koordinátor dobrovolníků a supervize je přístup, který zajišťuje neustálý kontakt mezi cíli a směřováním dobrovolníka a jeho prací. Supervize zahrnuje dávání zpětné vazby, nalézání nového pracovního postupu a rozvoj dobrovolníka. Termín supervize je velmi rozšířený, např. v psychoterapii, učitelství, sociální práci, tak se i v moderní době začíná používat i v ziskovém sektoru. V České republice je rozvoj spojený se vznikem tzv. Bálintovských skupin a ve Švédsku je vysoce ceněna jako nástroj pro rozvoj kompetencí a snižování stresu.

Supervize dobrovolníků je ve světě rozšiřujícím se termínem, o kterém se začíná mnoho diskutovat v souvislosti s oceněním a přispěním dobrovolníků k cílům organizace. Supervize dobrovolníků probíhá většinou jak v České republice, tak ve Švédsku, skupinově. V České republice je supervize dobrovolníků uplatňována formou skupinových setkání několikrát do roka, školení dobrovolníků je časté, ale zejména zpočátku setrvání dobrovolníka v organizaci. Ve Švédsku je situace obdobná, supervize zajišťuje dostatečnou kvalitu odvedené práce a také možnost promluvit si o dobrovolnickových úvahách, které se po jeho práci vynořují. Ve Švédsku se termín supervize ne vždy používá, častěji používaný pojem je „Volontärutbildning“. Supervizor dobrovolníků je v praxi většinou vedoucí organizace nebo jeho podřízený. Často se stává, že supervizorem je sám koordinátor dobrovolníků, vše se ale odvíjí o počtu dobrovolníků v dané organizaci.

Možný přínos této bakalářské práce je v souvislém srovnání dané problematiky ve dvou zemích, v České republice a Švédsku. Pojem supervize byl diskutován z pohledu různých oborů, kde se vyskytuje a dostupné informace o supervizi dobrovolníků byly popsány a dále prozkoumány. Praktický vhled na supervizi dobrovolníků v neziskových organizacích byl taktéž proveden a dostatečně rozepsán.

Doufám, že se v budoucnu začne supervize dobrovolníků poskytovat dobrovolníkům automaticky a že budou dobrovolníci více dotazováni na cíl a smysl jejich dobrovolnické práce a díky správnému managementu se sníží jejich odchody z organizací, anebo se jejich setrvání v organizaci prodlouží. Je třeba provést celkový výzkum na poskytování supervize v jednotlivých zemích a také dopad poskytování supervize pro dobrovolníky na organizaci. Lze předpokládat, že se při těchto porovnáních najdou vhodné příklady organizací

Omezení této práce na dva velké státní útvary přineslo jisté komplikace, které byly spojené nejen s problémem v získávání dat z jiného geografického místa či rozdílností jazyka, ale také nemožností provést výzkum a zahrnout do něj i samostatné dobrovolníky a zjistit jejich názor na jejich supervizi. V praktické části v případě

občanského sdružení Asistence je patrné, že zájem o supervizi je nízký. Důvod tohoto nízkého zájmu může být námětem mé další práce. Na závěr bych ráda zdůraznila, že i po dlouhodobé práci s literaturou, praktickém zkoumání i pochopení širokého záběru supervize si myslím, že supervize dobrovolníků je nezbytný proces v organizaci, kde je dobrovolnická práce ceněna.

5 Soupis bibliografických citací

AMICHAH-HAMBURGER, Yair. (2007). *Potential and promise of Online Volunteering* [online článek]. *Computers in Human Behavior*, Vol. 24, Issue 2, 2007 [cit. 2011-04-05]. 544-562 s. ISSN 07475632.

AUSTIN, Michael J. & HOPKINS, Karen M. (2004). *Supervision as Collaboration in the Human Services: Building a Learning Culture*. London : SAGE Publications, 2004. 362 s. ISBN 0-7619-2628-3.

BORDERS, L. Dianne. (2001). *The Good Supervisor. The international child and youth care network* [online článek]. April 2001, Issue 27 [cit. 2011-05-29]. Dostupné na Internetu: <<http://www.cyc-net.org/cyc-online/cycol-0401-supervision.html>>.

BROWN, Kevin M. & KENNY, Susan & TURNER, Bryan S. (2000). *Rhetorics of Welfare: Uncertainty, Choice and Voluntary Associations*. London : Macmillan Press, 2000. 237 s. ISBN 0-333-80359-0.

Cesta domů : dobrovolníci [online]. (2011). [cit. 2011-05-29]. Dostupné na Internetu: <<http://www.cestadomu.cz/dobrovolnici.html>>.

CONNORS, Tracy D. [ed.]. (1988). *The nonprofit Organization Handbook: Fully updated to reflect the impact of the new tax law*. 2nd edition. New York : McGraw Hill, 1988. ISBN 0-07-012432-9.

COURTNEY, Roger. (2002). *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. London : Routledge, 2002. 324 s. ISBN 0-415-25023-4.

DOHNALOVÁ, Marie. (nedatováno). *Občanský sektor*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru. Nedatováno [cit. 2011/05/05] Dostupné na Internetu: <http://www.e-cvns.cz/soubory_diskuse/obcansky_sektor.pdf>.

DE WEERD, M., M., GEMMEKE, J. Rigter, VAN RIJ, J. (2005). *Indicators for Monitoring Active Citizenship and Citizenship Education, Final report* [online]. *Research report for the European Commission*. Amsterdam, DG Regioplan, 2005 [cit. 2011-06-05]. Dostupné na Internetu: <http://ec.europa.eu/education/pdf/doc280_en.pdf>.

DRUCKER, Peter F. (2007). *The Essentials Drucker : Selection from the Management Works*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2007. 275 s. The classic Drucker collection. ISBN 978-0-7506-8506-1.

Etické zásady Evropské Asociace supervize. Český institut pro supervizi [on-line dokument]. [cit. 2011-06-05]. Dostupné na Internetu: http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke_zasady_eas.pdf.

FRANŠÉHN, Mona. (nedatováno). *The importance of supervision in social work – the example of Sweden* [online článek]. Göteborg : Göteborg University, nedatováno [cit. 2011-06-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.eassw.org/regionalSeminars/BRNO/Supervision%20in%20social%20work.pdf>>.

FRIČ, Pavol aj. (1999). *Global Civil Society : Dimensions of the Nonprofit Sector* [online]. Baltimore : Center for Civil Society Studies, 1999 [cit. 2011-05-05]. *The Czech Republic*, s. 285-304. Dostupné na Internetu: <http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/Books/GCSI/BOOKS_GCSI_Chapter14.pdf>. ISSN 1-886333-42-.

FRIČ, Pavol & POSPÍŠILOVÁ, Tereza. (2010). *První výsledky z výzkumu The Patterns and Values of Volunteering*. [online]. In *Dobrovolnictví v české společnosti - současnost a perspektivy*. Kroměříž: Hestia, 25. května 2010 [cit. 2011-04-03]. Dostupné na Internetu: <<http://www.unesco-kromeriz.cz/sborniky.html>>.

Giving in Europe : General information [online]. (2003). Brussels : King Baudouin Foundation, 2003 [cit. 2011-25-03]. Dostupné na Internetu: <<http://www.givingineurope.org/site/index.cfm?tid=8&mid=8&art=226&bid=1&sid=1&lg=2>>.

GOULD, Nick & BALDWIN, Mark. [ed.]. (2004). *Social Work, Critical Reflection, and the Learning Organisation*. Aldershot : Ashgate Publishing Group, 2004. 220 s. ISBN 978-075468059-8.

GREVE, B. 2007. *What Characterise the Nordic Welfare State Model*. Journal of Social Sciences[online článek]. (2007). *Journal of Social Sciences*, Vol. 3 Issue 2 [cit. 2011-06-10], s. 43-51. Dostupné v EBSCO Academic Search Complete. ISSN 15493652.

HARTL, Pavel & HARTLOVÁ, Helena. (2009). *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : Portál, 2009. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.

HAVRDOVÁ, Z. (1999). *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha : Osmium, 1999. 165 s. ISBN 80-902081-8-5.

HAWKINS, Peter & SHOHET, Robin. (2002). *Supervision in the helping professions*. 2nd edition. Buckingham : Open University Press, 2002. 229 s. ISBN 0-335-20118-0.

HEŘMANOVÁ, Jana & BOČEK, Josef. (2010). *Evropský rok dobrovolných činností na podporu aktivního občanství* [online]. In *Dobrovolnictví v české společnosti - současnost a perspektivy*. Kroměříž: Hestia, 25. května 2010 [cit. 2011-04-03]. 101 s. Dostupné na Internetu: <http://www.unesco-kromeriz.cz/sbornik_dobrovolnictvi2010/sbornik.pdf>.

HOLOSKO, J. Michael & HOLOSKO, Deboah Ann & SPENCER, Katherine. (2009). *Social Services in Sweden: An Overview of Policy Issues, Devolution, and Collaboration. Social Work in Public Health* [online časopis], Vol. 24. 2009[cit. 2011-02-04], s. 210–234. Dostupné v EBSCO Academic Search Complete. ISSN 1937-190X online.

Hrubý domácí produkt [online]. (2008). Praha : Český statistický úřad, (2011). Aktualizováno dne 25.9.2008 [cit. 2011-26-03]. Dostupné na Internetu: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produkthdp>.

Human rights in Sweden [online]. (2010). Stockholm : The Swedish Government's Human Right website, 2010. Last edited 2010-07-09 [cit. 2011-02-04]. Dostupné na Internetu:<http://www.manskligarattigheter.gov.se/extra/pod/?id=15&module_instance=2&action=pod_show&navid=15>.

JANDOUREK, Jan. (2001). *Velký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha : Portál, 2001. 288 s. ISBN 80-7367-269-3.

JARENE, Frances Lee & Catagnus, J. M. (1999). *What we learned (the hard way) about supervising volunteers : an action guide for making your job easier*. Philadelphia : Library of Congress Cataloging-in-Publication, 1999. 155 s. ISBN 0-940576-20-1.

Jedličkův ústav a školy : O nás [online]. (1999). Poslední aktualizace 29.07.2010 [cit. 2011-05-20]. Dostupné na Internetu: <<http://www.jus.cz/zakladni-udaje?p=1>>.

KADUSHIN, Alfred & HARKNESS, Daniel. (2002). *Supervision in social work*. 4th edition. New York : Columbia University Press, 2002. 583 s. ISBN 0-231-12094-X.

KALINA, Kamil aj. (2001). *Mezioborový glosář pojmů z oblasti drog a drogových závislostí* [online]. Úřad vlády České republiky : Filia Nova, 2001 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na Internetu: <http://www.drogy-info.cz/index.php/info/glosar_pojmu/0_mezioborovy_glosar_pojmu/mezioborovy_glosar_pojmu_z_oblasti_drog_a_drogovych_zavislosti>. ISBN 80-238-8014-4.

LANDRY, Guylaine & PANACCIO, Alexandra & VANDENBERGHE, Christian. (2010). *Dimensionality and Consequences of Employee Commitment to Supervisors: A Two-Study Examination*. *Journal of Psychology* [online článek]. May2010, Vol. 144 Issue 3 [cit. 2011-06-10], s. 285-312. Dostupné v EBSCO Academic Search Complete. ISSN 00223980.

Listina základních práv a svobod. (1993). Ústavní zákon České republiky 23/1991 Sb.; do právního řádu ČR znovu vyhlášena pod č. 2/1993 Sb.

Legal status of volunteers: Country Report Sweden [online]. (2003). Brussels : Association Of Voluntary Service Organisations (AVSO) And European Vounteer

Centre (CEV), 2003 [cit. 2011-03-03]. Dostupné na Internetu: <community.cev.be/download/96/393/Sweden.doc>.

LEWIN, B. & WESTIN, L. & LEWIN, L. (2008). *Needs and Ambitions in Swedish Disability Care*. Scandinavian Journal of Disability Research [online článek]. Dec2008, Vol. 10, Issue 4 [cit. 2011-06-10], s. 237-257. Dostupné v EBSCO Academic Search Complete. ISSN 15017419.

LUNDSTRÖM, Tommy & WIJKSTRÖM, Filip. (2005). *Working Papers of the The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Defining the nonprofit sector: Sweden*. Institute for Policy Studies [online článek]. Stockholm: School of Economics, 2005 [cit. 2011-29-03]. Dostupné na internetu: <<http://www.ccsw.jhu.edu/pdfs/Publications/sweden.pdf>>. ISBN 1-886333-06-8.

MARK, K. Smith. (2009). *INFED : ideas, thinkers, practice* [online]. First published July 2001, Last update: September 03, 2009 [cit. 2011-05-03]. Donald Schon (Schön): learning, reflection and change. Dostupné na Internetu: <<http://www.infed.org/thinkers/et-schon.htm>>.

MAROON, Istifan & MATOUŠEK, Oldřich & PAZLAROVÁ, Hana. (2007). *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu : Model pro supervizi*. Praha : Karolinum, 2007. 141 s. Učební texty univerzity Karlovy v Praze. ISBN 978-80-246-1307-9.

MATOUŠEK, Oldřich. (2003). *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha : Portál, (2003). 384 s. ISBN 80-7178-548-2.

MATOUŠEK, Oldřich. (2008). *Slovník sociální práce*. 2. přepracované vyd. Praha : Portál, 2008. 288 s. ISBN 978-80-7367-368-0.

MÜLLER, Karel. (2002). *Koncept občanské společnosti*. In *Sborník příspěvků: Občanský sektor: studie a souvislosti* [online článek]. Praha: Univerzita Karlova - Fakulta humanitních studií, 2002 [cit. 2011-05-5]. 214 s. Dostupné na Internetu: <www.fhs.cuni.cz/kos/kestazeni/obcansky_sektor_studie_a_souvislosti.doc>.

MÜLLER, Karel. (2003). *Koncept občanské společnosti: pokus o komplementární přístup : Tocquevillovské dědictví a giddensovká perspektiva*. Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická [online článek]. Praha : 2003 [cit. 2011-03-04]. Dostupné na Internetu: <http://sreview.soc.cas.cz/uploads/57d77e2882aa4626b53eafea98d17726f2ceb254_502_52muller22.pdf>.

MÜLLER, Karel. (2006). *Structuring a common Europe*. New Presence: The Prague Journal of Central European Affairs [online časopis]. 2006, Vol. 8, Issue 2 [cit. 2011-06-02]. Dostupné v EBSCO Academic Search Complete. ISSN 12118303.

MUSICK, Mark A. & WILSON, John. [ed.]. (2008). *Volunteers: a social profile*. Bloomington : Indiana university Press, 2008. 632 s. ISBN 978-0253-11686-4.

MUŽÍK, Jaroslav. (2005). *Soubor základních pravidel a dovedností pro lektorskou práci*. Praha : Institut pro místní správu, 2005. 65 s. ISBN 80-86976-02-5.

MUŽÍK, Jaroslav. (2007). *Koučování jako nástroj rozvoje profesních kompetencí. Personál* [online článek]. 2007, č. 1 [cit. 2011-05-28]. Dostupné na Internetu: <<http://www.uklizenoz.cz/docmuzik/materialy.php>>.

NOVOTNÝ, Jiljí. (nedatováno). *Něco o supervizi - cíle, úkoly, smysl, postupy* [online]. [b.m.] : N.n., nedatováno [cit. 2011-05-06]. Dostupné na Internetu: <<http://www.cuni.cz/UK-3390-version1-supervize.pdf>>.

OLSSON, Lars-Erik & NORDFELDT, Larsson Ola & KENDALL, Jeremy. (2005). *The third sector and the policy process in Sweden: a centralised horizontal third sector community under strain* [online článek]. Working paper TSEP no 3. London. London School of Economics. Dostupné na Internetu: <<http://eprints.lse.ac.uk/29010/1/3TSEP.pdf>>.

PALÁN, Zdeněk. (2002). *Lidské zdroje : Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 282 s. ISBN 80-200-0950-7.

POTŮČEK, Martin. (2000). *The Uneasy Birth of Czech Civil Society* [online článek]. [Těžký zrod české občanské společnosti]. June 2000, Vol. 11, No. 2. [cit. 2011-28-03]. s. 107-121. Dostupné na internetu: <http://www.martinpotucek.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=109%3Athe-uneasy-birth-of-the-czech-civil-society&catid=43%3Aodborne-clanky&Itemid=71&lang=cs>. ISSN 0957-8765.

POWER, Walter W. & STEINBERG, Richard. (2006). *The Nonprofit Sector : A research handbook*. 2nd edition. USA : Yale university, 2006. 663 s. ISBN 978-0-300-10903-2.

RAKUŠANOVÁ, Petra. (2002). *Občanská společnost - Občanská společnost v ČR* [online]. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2002. Aktualizace 2005 [cit. 2011-02-04]. Dostupné na Internetu: <<http://politika.ktf.cuni.cz/articles.php?lng=cz&pg=186>>.

SALAMON, Lester M. & ANHEIER, Helmut K. (1996). *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1* [online článek]. Baltimore : The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996 [cit. 2011-05-05]. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 19. s. 1-24. Dostupné na Internetu: <http://ccss.jhu.edu/pdfs/CNP_Working_Papers/CNP_WP19_INCPO_1996.pdf>. ISBN 1-886333-47-5.

SALAMON, Lester M. & SOKOLOZSKI, Wojciech. (2001). *Working Papers Of The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project : Volunteering in Cross-*

National Perspective: Evidence From 24 Countries [online]. Maryland : Center for Civil Society Studies, 2001 [cit. 2011-03-03]. Dostupné na Internetu: <http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/CNP_Working_Papers/CNP_WP40_Twentyfour_2001.pdf>. ISBN 1-886333-47-5.

SALAMON, Lester M. & SOKOLOWSKI, S. Wojciech. (2004). *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector, Volume Two* [online]. Bloomfield : Kumarian Press, 2004 [cit. 2011-06-01]. Dostupné na Internetu: <http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/CNP/CNP_table201.pdf>. ISBN 1-886333-42-4.

Socialtjänstlag. (2001). [The Social Services Act]. In *Sbírka zákonů, Švédsko*. 2001, 453 [SFS (2001:453)]. Dostupné na Internetu: <<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20010453.HTM>>.

SOKOL, Jan. (2002). *Společnost jako komunikace*. In *Sborník příspěvků: Občanský sektor: studie a souvislosti* [online]. Praha: Univerzita Karlova - Fakulta humanitních studií, 2002 [cit. 2011-05-5]. Dostupné na Internetu: <www.fhs.cuni.cz/kos/kestazeni/obcansky_sektor_studie_a_souvislosti.doc>.

STEIGER, Štěpán. (2005). *Proměny švédského sociálního státu*. Listy – Dvuměsíčník pro kulturu a dialog [online časopis]. Roč. 2005, č. 3. [cit. 2011-03-04]. Dostupné na Internetu: <<http://www.listy.cz/archiv.php?cislo=053&clanek=030514>>.

ŠIKLOVÁ, Jiřina. (2010). *Dobrovolnictví – perspektiva pro rozvoj občanské společnosti* [online]. In *Dobrovolnictví v české společnosti - současnost a perspektivy*. Kroměříž: Hestia, 25. května 2010 [cit. 2011-06-10]. Dostupné na Internetu: <http://www.unesco-kromeriz.cz/sbornik_dobrovolnictvi2010/sbornik.pdf>.

ŠIMEK, A. (2002). *Historie supervize v ČR* [online]. 2002 [cit. 2011-06-02]. Supervize Stránky pro supervizory a supervidované. Dostupné na Internetu: <<http://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/>>.

The Universal Declaration on Volunteering [online]. (2001). The Netherlands : International Association for Volunttter Effort, 2001. Modified 25 September 2009 [cit. 2011-25-03] Dostupné na Internetu: <<http://www.iave.org/content/universal-declaration-volunteering>>.

TORRES, Gabina. (2003). *The Future of Volunteering: Children under the age of 14 as Volunteers organize* [online]. Texas : RGK Center for Philanthropy and Community Service, 2003 [cit. 2011-05-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.serviceleader.org/instructors/studentpaper7>>.

TOŠNER, Jiří [ed]. (2003). *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace* [online]. Praha : Hestia, 2000. Aktualizace 2003 [cit. 2011-28-03]. Dostupné na Internetu: <<http://www.hest.cz/pruvodce.shtml/>>.

TOŠNER, Jiří. (2009). *České dobrovolnictví v roce 2009 a jak dál* [online]. Místo neznámé : Národní dobrovolnické centrum Hestia, 2009 [cit. 2011-28-03]. Dostupné na Internetu: <http://www.adraostrava.cz/Jiri%20Tosner%20Ceske%20dobrovolnictvi%20v%20roce%202009%20a%20jak%20dal.pdf>.

TSUI, Ming-sum. (2005). *Social work Supervision: Concepts and Contexts*. London : SAGE Publications, 2005. 178 s. ISBN 0-76191767-5.

VAJDOVÁ, Tereza. (2005). *Česká občanská společnost 2004: po patnácti letech rozvoje. Zpráva z projektu CIVICUS Civil Society Index pro Českou republiku* [online článěk]. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, 2005 [cit. 2011-03-31]. Dostupné na Internetu: http://www.nros.cz/programy-nros/ukoncene-programy/backend_ukoncene_programy/civicus/ceska_obcanska_spolecnost.pdf. ISBN 80-7204-379-X.

Volunteering in Sweden: Facts and Figures Report [online]. (2007). Brussels : CEV - The European Volunteer Centre, The Voice for Volunteering in Europe, 1992. Last revision 2007 [cit. 2011-30-03]. Dostupné na Internetu: <http://www.cev.be/data/File/FactsandFiguresSweden.pdf>.

VUUREN, Mark & JONG, D.T. & SEYDEL, Erwin R. (2008). *Commitment with or without a stick of paid work: Comparison of paid and unpaid workers in a nonprofit organization* [online]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2008, Vol. 17, č. 3. 315-326 s. ISSN 1359-432X.

Všeobecná deklarace lidských práv. (1948). Rezoluce OSN č. 217/III z 10. 12. 1948.

WINTON, Pamela J & CATLETT, Camille & McCOLLUM, Jeanette A. [ed.]. (1997). *Reforming Personnel Preparation In Early Intervention* [online kniha]. Champaign : University of Illinois, 1997 [cit. 2011-05-04]. 628 s. ISBN 1-55766-286-X.

Zákon o dobrovolnické službě. (2002). In *Sbírka zákonů, Česká republika, Zákon č. 198/2002 Sb. Parlament České republiky*, 2002.

Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe : Zavádění poskytovatele [online]. (2002). Praha : MPSV, 2002 [citace 2011-05-06]. Dostupné na Internetu: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/5964/pruvodce.pdf> ISBN 80-86552-45-4.

6 Bibliografie

BOUKAL P., *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*, 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2009, ISBN 978-80-245-1650-9.

BUTLER, Richard J. & WILSON, David C. *Managing voluntary and non-profit organizations: Strategy and structure*. London : Routledge, 1990. 190 s. ISBN 0-415-02667-9.

FRIČ, Pavol & GOULLI, Rochdi. *Neziskový sektor v České republice : výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1.

FRIČ, Pavol & PAJAS, Petr & DEVEROVÁ, Lenka et al. *Defining the Nonprofit Sector : The Czech Republic*. Baltimore: The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1998. 22 s. Working papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit sector project, no.27. ISBN 1-886333-32-7.

FRIČ, Pavol & POSPÍŠILOVÁ, Tereza. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. 1. vyd. Praha : Hestia ve spolupráci s Agnes, 2010. 263 s. ISBN 978-80-903696-8-9.

FRIČ, Pavol. *Aktivity a potřeby neziskových organizací v ČR*. Praha : AGNES a ICN, 1998. 61 s. ISBN 80-902633-0-5.

GRAY, Ivan & FIELD, Richard & BROWN, Keith. *Effective Leadership, Management and Supervision in Health and Social Care*. S. 1. : Learning Matters, 2010. 222 s. ISBN 978-1-84445-181-4.

HAWKINS, Peter & SMITH, Nick. *Coaching, Mentoring and Organization Consultancy Supervision and Development*. Berkshire : McGraw-Hill, 2006. 347 s. ISBN 0335-218-164.

HYÁNEK, Vladimír & ROSENMYER, Tomáš. *Ekonomické výsledky neziskových organizací v ČR* [online]. Brno : Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2006. Aktualizace 2011. Dostupné na Internetu: <http://www.e-cvns.cz/soubory/CVNS_autorska_studie.pdf>.

MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. 1. vyd. Praha : Portál, 2001. 309 s. ISBN 80-7367-331-2.

MÜLLER, Karel. *Češi a občanská společnost : Pojem, problémy, východiska*. 1. vyd. Praha : Triton, 2002. 252 s. ISBN 80-7254-387-3.

POSPÍŠIL, Miroslav at. al. *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. 1. vyd. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2009, 32 s. ISBN 978-80-904150-3-4.

SEAMAN, Bruce A. & YOUNG, Dennis R. [ed.] *Handbook of Research of Nonprofit Economics and Management*. Gheltenham : Edward Elgar, 2010. 352 s. ISBN 978-1-84720-358-8.

SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor*. 1. vyd. Praha : Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Vymezení pojmu nestátní neziskové organizace*. In *Moderovaná diskuse : Definice neziskového sektoru* [online]. Brno : Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2006-2011. Dostupné na Internetu: <http://www.e-cvns.cz/soubory_diskuse/vymezeni_nno.pdf>.

TIL, Jon Val. *Growing Civil Society: From nonprofit Sector to Third Space*. Indiana : Indiana University Press, 2000. 241 s. ISBN 0-253-33-715-1.

TOŠNER, J. & SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. 2.vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6.

UNITED NATIONS. *Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts*. 1. vyd. New York : United Nations, 2003. 316 s. ISBN 92-1-161461-9.

Volunteers Working with People with Disabilities. [online]. Philadelphia : Energize empowers and inspires leaders of volunteers worldwide, 2011. Dostupné na Internetu: <<http://www.energizeinc.com/supervise/disabled.html>>.

7 Seznam příloh

Příloha A - Mezinárodní klasifikace neziskových organizací

Příloha B - Schéma ekonomicky činného obyvatelstva v organizovaných občanských společnostech dle země

Příloha C - Dobrovolnictví ve 24 zemích

Příloha D – Modely supervize

Příloha A - Mezinárodní klasifikace neziskových organizací

Zdroj: UNITED NATIONS. Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts. 1. vyd. New York: United Nations, 2003. 316 s. ISBN 92-1-161461-9. Volný překlad Centra pro výzkum neziskového sektoru. Dostupné na Internetu: <<http://www.e-cvns.cz/>>.

1 Kultura, sport a volný čas

1 100 Kultura a umění

Média a komunikace.

Tvorba a šíření informací a komunikace; zahrnuje rozhlasové a televizní stanice; vydávání knih, časopisů, novin a zpravodajů; filmovou tvorbu; a knihovny.

Výtvarná umění a architektura. Tvorba, distribuce a prezentace výtvarného umění a architektury; zahrnuje sochařství, fotografii, malířství, kresbu, grafiku, centra designu a architektonická sdružení.

Múzeická umění. Dramatická a hudební centra, společnosti a sdružení; zahrnují divadlo, tanec, balet, operu, orchestry, pěvecká a hudební tělesa.

Historické, literární a humanitní společnosti. Kultivace a propagace humanitních věd, ochrana historických a kulturních památek a oslavy historických událostí; zahrnuje společnosti věnující se historii, poezii, literatuře, jazyku, četbě, péči o válečné památníky, pamětní fondy a sdružení.

Muzea. Obecná a specializovaná muzea umělecká, historická, vědecká, technická a kulturní.

Zoologické zahrady a akvária.

1200 Sport

Pěstování amatérského sportu, trénink, tělesná výchova a pořádání sportovních soutěží a závodů; zahrnuje fit centra a centra zdravého životního stylu.

1300 Ostatní rekreace a společenské kluby

Volnočasová sdružení a spolky. Provoz volnočasových zařízení a poskytování volnočasových služeb jednotlivcům a komunitám; zahrnuje společenská, rekreační a sportovní centra a zařízení pro děti, mládež i dospělé, mužské a ženské spolky a volnočasové spolky.

Servisní kluby: Členské organizace poskytující služby svým členům a místním komunitám, např. Lions. Zonta International, Rotary Club a Kiwanis.

2 Vzdělávání a výzkum

2100 Základní a střední vzdělávání

Předškolní, základní a střední vzdělávání. Vzdělávání předškolního, základního a středního stupně; zahrnuje předškolní zařízení s výjimkou denních jeslí.

2200 Vyšší a vysokoškolské vzdělávání

Vyšší vzdělávání. Terciární vzdělávání, vedoucí k akademickým titulům; zahrnuje university, vysoké školy ekonomické, právnické a lékařské, manažerská studia.

2300 Ostatní vzdělávání

Odborné a průmyslové školy. Odborné školy připravující k výkonu určitého povolání; zahrnuje učňovské školy, odborné školy a obchodní akademie.

Vzdělávání dospělých a další vzdělávání. Institute poskytující vzdělávání a výcvik, které doplňují školské vzdělávání; zahrnuje další vzdělávání, dálkové vzdělávání, večerní školy a programy na boj proti negramotnosti.

2400 Výzkum

Lékařský výzkum. Výzkum na poli medicíny; zahrnuje výzkum jednotlivých chorob, poruch a výzkum v jednotlivých lékařských oborech.

Věda a technika. Výzkum na poli přírodních věd, techniky a technologie.

Sociální a humanitní vědy. Výzkum a analytická činnost v oblasti sociálních věd a politiky.

3 Zdraví

3100 Nemocnice a rehabilitace

Nemocnice. Ústavní zdravotní péče a terapie.

Rehabilitace. Ústavní zdravotní péče a rehabilitační terapie určená osobám trpícím tělesným postižením v důsledku úrazu, genetické vady nebo nemoci a vyžadující extenzivní fyzioterapii nebo podobné formy péče.

3200 Zařízení s pečovatelskou službou

Zařízení s pečovatelskou službou. Ústavní léčebná péče o dlouhodobě nemocné, rezidenční péče a primární zdravotní služby; zahrnuje domovy pro seniory a pečovatelská zařízení pro pacienty s vážnými zdravotními postiženími.

3300 Duševní zdraví a krizová intervence

Psychiatrické nemocnice. Ústavní péče a terapie pro duševně nemocné.

Léčba duševních poruch a chorob. Ambulantní léčba duševně nemocných pacientů; zahrnuje komunitní centra duševního zdraví

Krizová intervence. Ambulantní služby a poradenství při akutních stavech duševní krize; zahrnuje prevenci sebevražd a podporu pro oběti násilí a zneužívání.

3400 Ostatní zdravotní služby

Zdravotní osvěta. Péče o veřejné zdraví a zdravotní osvěta; zahrnuje hygienické služby a prevenci zdravotních rizik, první pomoc a školení první pomoci, služby pro rodiny a plánované rodičovství.

Ambulantní zdravotní péče. Organizace poskytující ambulantní zdravotní služby, např. zdravotní střediska a očkovací centra.

Rehabilitační zdravotní služby. Ambulantní péče a terapie; zahrnuje centra přírodní léčby, jógovou terapii a fyzioterapeutická centra

Záchranné služby. Služby osobám vyžadujícím okamžitou pomoc; zahrnuje záchranné lékařské služby a paramedikální záchrannou pomoc, zvládání šoku a traumat, tísňové telefonní linky a vozidla rychlé lékařské pomoci.

4 Sociální služby

4100 Sociální služby

Péče o děti, sociální služby pro děti a celodenní péče. Služby pro děti, pomoc při adopci, centra zaměřená na rozvoj dětí, náhradní rodinná péče; zahrnuje centra rané péče a jesle.

Sociální služby pro mládež a péče o mládež. Služby pro mládež; zahrnuje prevenci kriminality, prevenci gravidity mladistvých, prevenci sociální exkluze, centra a kluby mládeže, pomoc při hledání zaměstnání; zahrnuje YMCA, YWCA, skautské hnutí a Big Brothers/Big Sisters (v ČR „Pět P“).

Sociální služby pro rodiny. Služby pro rodiny; zahrnuje výchovu k manželství a rodičovství, pomoc neúplným rodinám, azylová zařízení a služby pro oběti domácího násilí.

Sociální služby pro postižené. Služby pro postižené; zahrnuje ústavní sociální péči (nikoliv však ústavní zdravotní péči), speciální pomůcky pro přepravu, rekreační zařízení a ostatní specializované služby.

Sociální služby pro seniory. Organizace poskytující geriatrickou péči; zahrnuje domácí péči, pomoc v domácnosti, speciální pomůcky pro přepravu, rekreační zařízení, rozvoz jídel a ostatní služby pro seniory (nezahrnuje ústavní/rezidenční péči).

Svépomoc a ostatní sociální služby. Svépomocné programy a služby a osobní rozvoj; zahrnuje podpůrné skupiny, osobní poradenství, úvěrové a finanční poradenství.

4200 Pomoc při katastrofách a v nenadálých situacích

Prevence a zvládání katastrof a nenadálých situací. Organizace zabývající se prevencí, předpovídáním a zvládáním katastrof a likvidací jejich následků, přípravou osob na zvládání následků katastrof a poskytováním pomoci obětem; zahrnuje dobrovolné hasičské sbory, záchrannou službu na moři atd.

Nouzové ubytování. Organizace zajišťující nouzové ubytování osobám bez domova; zahrnuje pomoc kočujícím osobám a dočasné ubytování.

Pomoc uprchlíkům. Organizace poskytující potraviny, šatstvo, ubytování a služby uprchlíkům a přistěhovalcům.

4300 Finanční a materiální výpomoc

Finanční výpomoc. Organizace poskytující finanční výpomoc a jinou přímou pomoc osobám neschopným zajistit si prostředky k životu.

Materiální výpomoc. Organizace poskytující potraviny, šatstvo, dopravu a ostatní služby;

zahrnuje jídelny a distribuci šatstva pro osoby v nouzi.

5 Životní prostředí

5100 Životní prostředí

Redukce a kontrola znečištění. Organizace zabývající se ochranou čistoty ovzduší a vod, snižováním hladiny hluku, kontrolou radiace, zacházením s rizikovými odpady a toxickými látkami, zpracováním pevného odpadu a recyklací.

Ochrana přírodních zdrojů. Ochrana přírodních zdrojů, včetně půdy, vody, energetických zdrojů a rostlinného bohatství, pro všeobecné využití i pro potěšení.

Zkrášlování životního prostředí a péče o zeleň a krajinu. Botanické zahrady, arboreta, zahrádkářské služby a zahradní architektura; kampaně proti odhazování odpadků; programy péče o parky, zelené a nezastavěné plochy v městském i venkovském prostředí; zkrášlování měst a okolí silnic a dálnic.

5200 Ochrana zvířat

Ochrana hospodářských zvířat a péče o podmínky chovu. Ochrana hospodářských zvířat a péče o podmínky chovu; zahrnuje útulky pro zvířata a společnosti pro citlivé zacházení se zvířaty.

Ochrana volně žijících druhů. Ochrana volně žijících druhů; zahrnuje chráněná území a rezervace.

Veterinární služby. Veterinární nemocnice a péče o hospodářská a domácí zvířata

6 Rozvoj a bydlení

6100 Hospodářský, sociální a komunitní rozvoj

Komunitní a sousedské organizace. Organizace zabývající se zlepšováním kvality života v obecních a sousedských komunitách, např. squatterské skupiny, místní skupiny komunitního rozvoje a družstva chudých.

Hospodářský rozvoj. Programy a služby ke zlepšování hospodářské infrastruktury a kapacity; zahrnuje budování infrastruktury, jako např. silnic, finanční služby, jako např. úvěrová a spořitelní sdružení, programy na podporu podnikání, odborné a manažerské poradenství a pomoc při rozvoji venkova.

Sociální rozvoj. Organizace zabývající se zlepšováním institucionální infrastruktury a kapacity za účelem řešení sociálních problémů a zlepšování kvality života.

6200 Bydlení

Bytová sdružení. Plánování, výstavba, správa, pronájem, financování a údržba bytů a domů.

Pomoc v bydlení. Organizace nabízející pomoc při hledání bydlení a poskytující právnické a další související služby.

6300 Zaměstnanost a příprava na zaměstnání

Školící programy. Organizace zabezpečující a podporující učňovský výcvik, pracovní stáže, školení při práci a další školící programy.

Pracovní poradenství. Příprava na zaměstnání a pracovní poradenství, pomoc při výběru povolání, testování a další související služby.

Péče o pracovníky se ZTP a chráněné dílny. Organizace napomáhající postiženým dosáhnout soběstačnosti a získat vlastní příjmy prostřednictvím školení, výcviku nebo přímým zaměstnáváním.

7 Právo, prosazování zájmů a politika

7100 Prosazování a obhajoba zájmů

Prosazování a obhajoba zájmů. Organizace hájící práva a prosazující zájmy určitých skupin obyvatel, např. tělesně postižených, seniorů, dětí nebo mužů.

Občanská práva. Organizace hájící individuální občanské svobody a lidská práva.

Etnická sdružení. Organizace prosazující zájmy příslušníků etnických skupin a poskytující jim služby.

Výchova k občanství. Programy a služby prosazující a šířící občanskou uvědomělost.

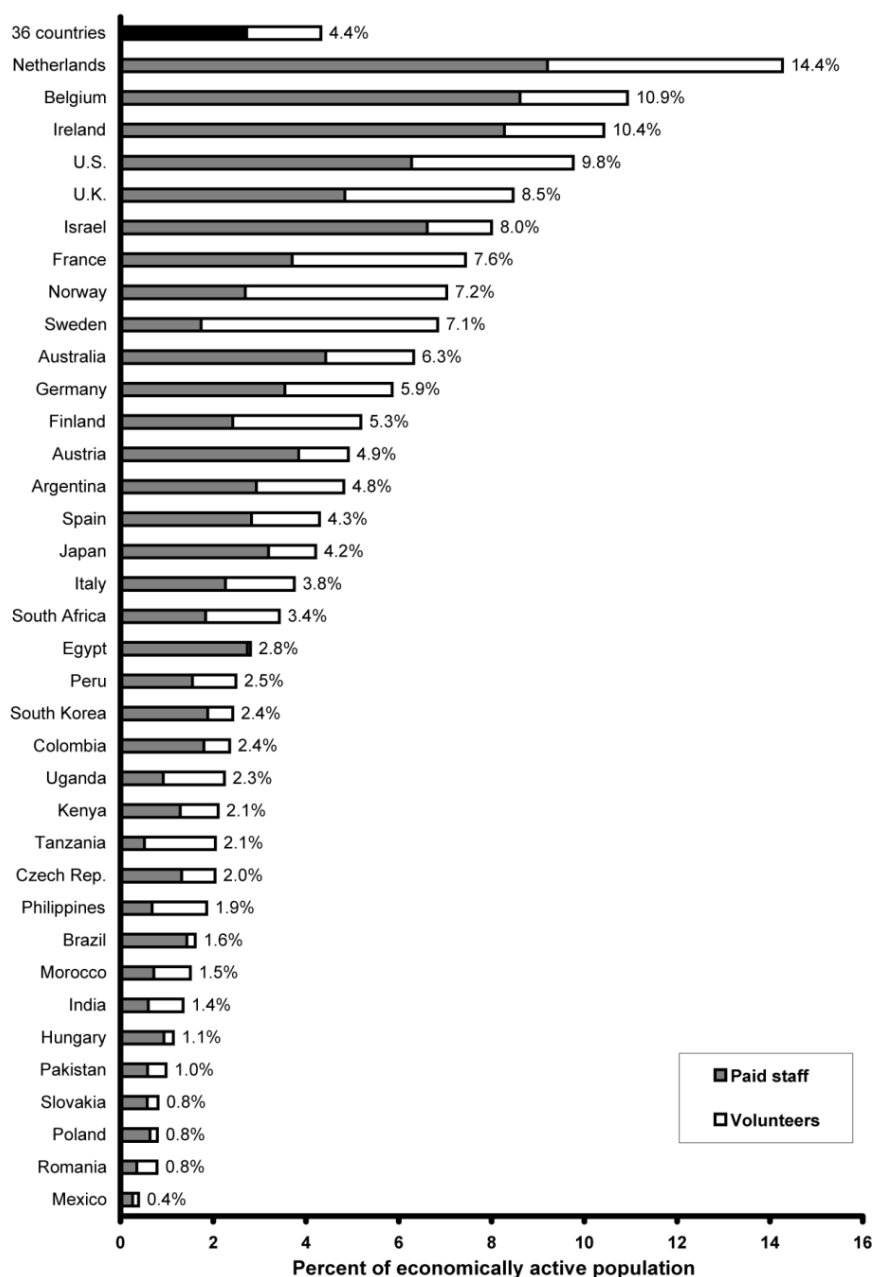
7200 Právo a právní služby

Právní poradenství a služby. Právní služby, poradenství a pomoc při řešení mimosoudních a soudních sporů.

<p>Prevence kriminality a veřejná politika. Prevence kriminality, zvyšování bezpečnosti a zavádění preventivních opatření mezi občany.</p> <p>Náprava odsouzených. Programy a služby napomáhající reintegraci odsouzených; zahrnuje domy na půli cesty, programy pro podmíněčně propuštěné, alternativní tresty.</p> <p>Podpora obětem. Služby, poradenství a právní pomoc obětem zločinu.</p> <p>Ochrana spotřebitelů. Ochrana práv spotřebitelů a zlepšování kontroly a kvality zboží.</p> <p>7300 Politické organizace</p> <p>Politické strany a organizace. Aktivita a služby směřující k prosazení kandidátů do politických funkcí; zahrnuje šíření informací, styk s veřejností a získávání finančních prostředků pro politické účely.</p>
<p>8 Zprostředkování dobročinnosti a podpora dobrovolnictví</p> <p>8100 Grantové nadace</p> <p>Grantové nadace. Soukromé nadace; zahrnuje podnikové nadace, komunitní nadace a nezávislé veřejnoprávní nadace.</p> <p>8200 Ostatní zprostředkování dobročinnosti a podpora dobrovolnictví</p> <p>Dobrovolnictví. Organizace, které získávají, školí a umísťují dobrovolníky a propagují dobrovolnictví.</p> <p>Získávání finančních prostředků. Organizace nebo federace organizací založené za účelem společného získávání finančních prostředků; zahrnuje loterie.</p>
<p>9 Mezinárodní činnosti</p> <p>9100 Mezinárodní činnosti</p> <p>Výměnné, družební a kulturní programy. Programy a služby rozvíjející vzájemný respekt a přátelství mezi národy.</p> <p>Rozvojová pomoc. Programy a projekty podporující sociální a hospodářský rozvoj v zahraničí.</p> <p>Pomoc při katastrofách a nenadálých situacích v zahraničí. Organizace které sbírají, usměrňují a poskytují pomoc jiným zemím při katastrofách nebo v nouzových situacích.</p> <p>Mezinárodní organizace hájící lidská práva a mír. Organizace, které hájí a monitorují lidská práva a mír na mezinárodní scéně.</p>
<p>10 Náboženství</p> <p>10 100 Círky a náboženské společnosti</p> <p>Náboženské obce. Kostely, synagogy, chrámy, mešity, svatyně, kláštery, semináře a podobné organizace sloužící náboženské víře a konající bohoslužby a náboženské obřady.</p> <p>Sdružení náboženských obcí. Sdružení a podpůrné organizace náboženských obcí, organizace podporující a prosazující náboženskou víru, bohoslužby a náboženské obřady.</p>
<p>11 Hospodářská a profesní sdružení, odbory</p> <p>11 100 Hospodářské svazy</p> <p>Hospodářské svazy. Organizace, které prosazují, regulují a hájí zájmy jednotlivých hospodářských odvětví, např. průmyslové, zemědělské a bankovní svazy.</p> <p>11 200 Profesní sdružení a komory</p> <p>Profesní sdružení. Organizace prosazující, regulující a hájící profesní zájmy, např. komory soudců a advokátů a lékařské komory.</p> <p>11 300 Odbory</p> <p>Odbory. Organizace, které prosazují, hájí a regulují práva a zájmy zaměstnanců.</p>
<p>12 Činnosti jinde neuvedené</p> <p>12 100 Činnosti jinde neuvedené</p>

Příloha B - Schéma ekonomicky činného obyvatelstva v organizovaných občanských společnostech dle země

Figure 1. Civil society organization workforce as a share of the economically active population, by country

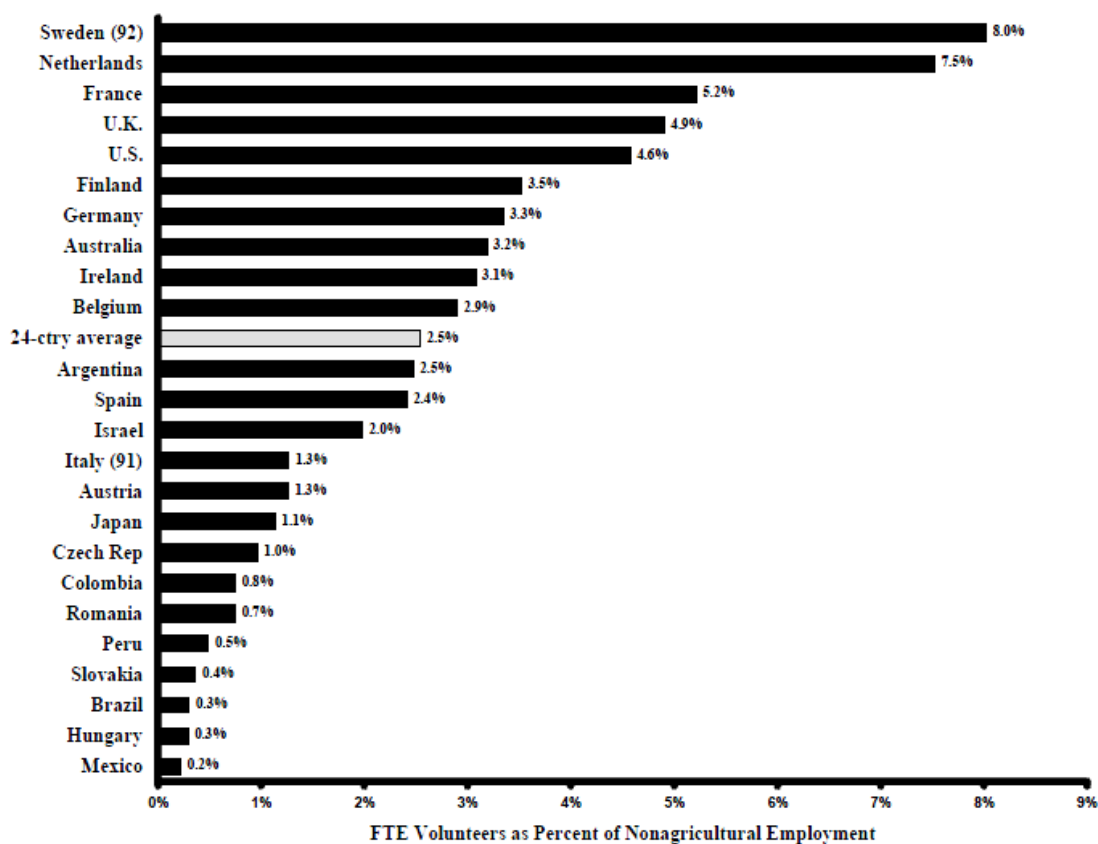


Zdroj: SALAMON, Lester M., SOKOLOWSKI, S. Wojciech et al. (2004). *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector, Volume Two*. Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2004. Dostupné na Internetu: http://ccss.jhu.edu/pdfs/CNP/CNP_figure01.pdf.

Vztaženo k letům: 1995-2000

Příloha C - Dobrovolnictví ve 24 zemích

Figure 2
Volunteering in 24 Countries



Source: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project

Zdroj: SALAMON, Lester M., SOKOLOWSKI, S. Wojciech et Salamon, Lester (2001, s. 6). *Volunteering in Cross-National Perspective: Evidence From 24 Countries*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 40. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2001. Dostupné na Internetu: http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/CNP_Working_Papers/CNP_WP40_Twentyfour_2001.pdf.

Příloha D - Modely supervize

Model supervize	
FORMÁLNÍ způsob	
1. <i>Supervize</i> má podobu plánovaných schůzek na individuálním nebo skupinovém základě, s dohodnutými body k projednání a s dohodnutými metodami k dosažení cílů. Taková setkání mohou být domluvena na omezenou nebo neomezenou dobu, pro obecný nebo zvláštní účel.	2. <i>Supervize</i> má podobu neplánovaných diskusí a konzultací na individuálním základě, kde se téma a projednávané body musí dojednat na místě, často když vznikla nepředvídaná krize nebo problém. Je však ponechán určitý prostor a čas pro práci na problému, mimo přímé poskytování služeb.
NEFORMÁLNÍ způsob	
3. <i>Plánovaná supervize – jednotlivci a členové skupiny</i> se dohodnou, že si budou při práci s klienty nebo při vykonávání jiných úkolů vzájemně poskytovat pomoc, radu, konstruktivní kritiku a jiné formy zpětné vazby. Tyto dohody jsou uzavřeny předem, podle předem stanovených cílů, a jsou pravidelně sledovány a kontrolovány.	4. <i>Supervize AD HOC</i> je poskytována mlčky, zatímco pracovníci jednají s klienty nebo vykonávají jiné úkoly. Může mít podobu pomoci, rady, konstruktivní kritiky nebo nabídky příkladů a demonstrací. Tato činnost se může stát jádrem diskuse ve formálnějším kontextu a vyvinout se v explicitní supervizní dohodu, ale nejdříve se objevuje neplánovaně z důvodu potřeb a okolností.

Zdroj: HAVRDOVÁ, Z. (1999, s. 31): Kompetence v praxi sociální práce. Praha: Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5. **Upraveno podle publikace:** Developing Supervision of Teams in Fields and Residential Social Work, NISW 982.